

مبادئ الإدارة الدولية

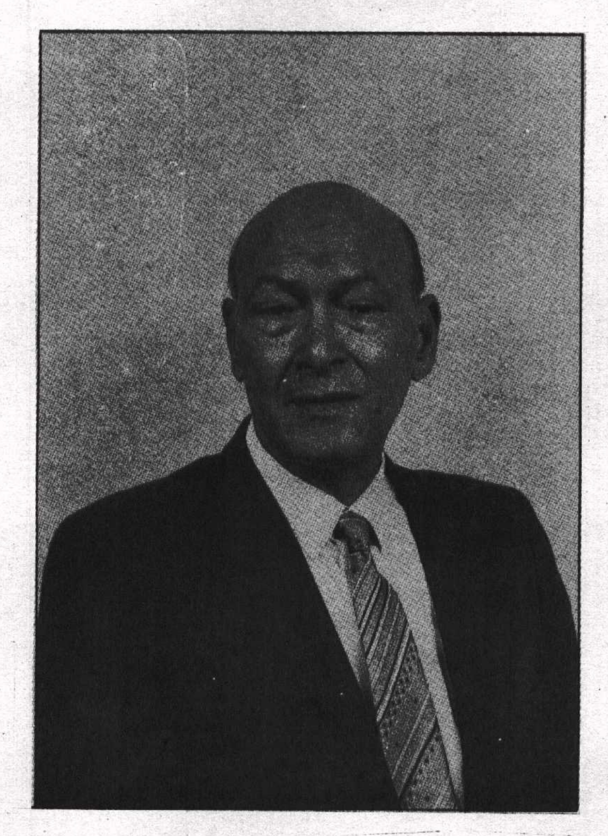
النظرية والتطبيق

دكتور كمال حمدى أبو الخير
أستاذ الإدارة
كلية التجارة - جامعة عين شمس
وعميد المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية

مبادئ الإدارة الدولية

النظرية والتطبيق

الناشر
مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العينى - القاهرة



Dr. Kamal Hamdy Aboul-Kheir

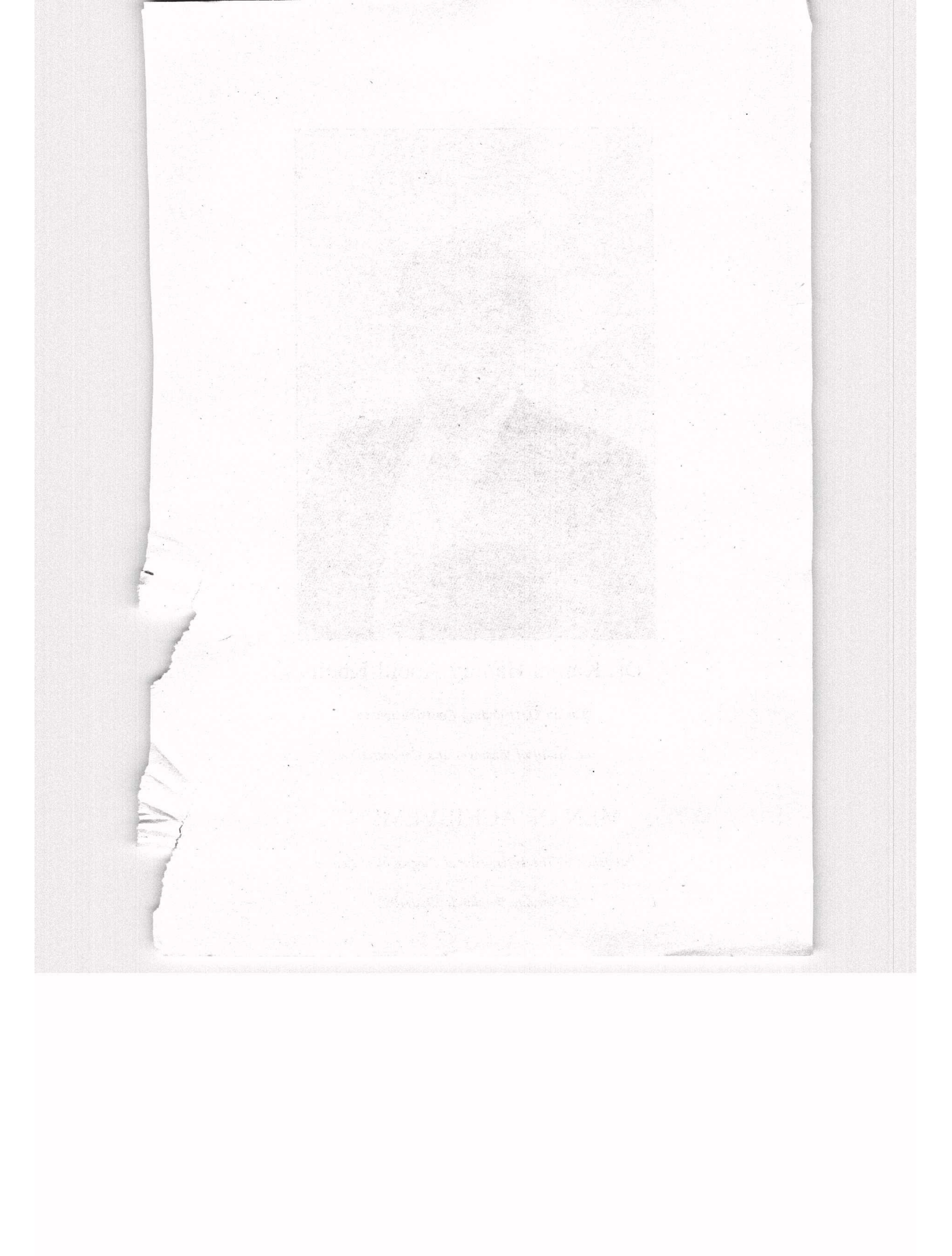
"For an Outstanding Contribution to

the Study of Business and Commerce"

MEN OF ACHIEVEMENT

Published by the International Biographical Centre

Cambridge, England, 1990/1991



إهـــــــداء

إلى زوجتـــــي ...

وابنتـــــي ...

وحفيـــــدي ...

ترضيةً لهم عن ساعات الصمت الطويلة

وإلى صائدي المراكـز ...

والثروة ...

والنفوذ ...

إنها لا تُغيّر الأشخاص ، ولكن تكشف عن معدنهم

المحتويات

كلمة إفتتاحية

يعيش مجتمعنا الدولي المعاصر عصر التقدم المُذهِل في العلوم والتكنولوجيا ، ويؤكد العلماء على أن السنوات المُقبلة ستشهد مزيداً من الإبتكارات في عالم الإلكترونيات وأجهزة الحاسبات وثورة الإتصالات الأمر الذي يفرض نفسه على تطور نظم الإدارة للمنظمات المعاصرة في إطار تحقيق الجودة الشاملة والمتواصلة وكسب الأسواق على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي ، أخذاً في الإعتبار أن المعارف الجديدة تجعل المعارف السابقة قد تقادم عليها الزمن .. ومن هذه الحقيقة فإن كل منظمة في عالم اليوم عليها أن تبني في داخل هيكلها التنظيمي والإداري " **إدارة التغيير** " حيث ثبت من واقع ما يشهده العالم من متغيرات أن الأسواق تتغير بإستمرار .. والمستهلكون يتغيرون بإستمرار .. والتكنولوجيا تتغير بإستمرار .. والمنافسون يتغيرون بإستمرار .. وكل متغير يستهدف نظرة مستقبلية نحو الجهود المبذولة من أجل صنع نظام عالمي جديد ، **وهذا يتطلب الصحوة واليقظة ، والإنتباه** ، والإستعداد وتعبئة الجهود العلمية لتَبَنّي إستراتيجية جديدة تستند إلى أفكار جديدة يستنبطها أشخاص من ذوي الجباه العالية القادرين على التخطيط الإستراتيجي الذي يستجيب لمتطلبات التغيير ، وهذا يلقي الأضواء على الأهمية القصوى لحُسن إعداد القيادات لكي يكون في مختلف مواقع التأثير **قادة يتحلون بوضوح الرؤيا ، يرون بعقولهم مالا يمكن رؤيته بالعيون المجردة.**

ولعل نظرة إلى التَغَيُّرات الهيكلية في مجتمعنا الدولي المعاصر الذي يشهد إنشاء الشركات العملاقة ، أي الشركات المتعددة الجنسية التي تستطيع الإعتماد على مستوى مرتفع جداً من المعرفة التكنولوجية والإستثمارات الضخمة .. وقد تمكنت بعض هذه الشركات من السيطرة على السوق العالمي في مجال نشاطها ، وقد دفعت هذه الظاهرة العديد من الشركات الكبرى في فروع الإنتاج المختلفة إلى إبتلاع الشركات الأصغر المنتجة لنفس نوعية السلع ، وإلى عمليات إندماج كبرى بين شركات كبرى ، وقد حذت الحركات التعاونية في الدول الصناعية الكبرى حذو هذه الشركات ، وعلى سبيل المثال

فقد سارعت كل من الحركة التعاونية البريطانية ، والحركة التعاونية الألمانية بإجراء عمليات إندماج كبرى في منظمات القمة لديها ، وحققت نجاحاً كبيراً في مواجهة هذه الظاهرة ، وأثبتت قدرتها التنافسية سواء في أسواقها الداخلية أو الخارجية ، أو قنوات التجارة الخارجية التي تربطها بالتنظيمات التعاونية في دول العالم ، **وغيرها من التنظيمات الرأسمالية التي تهتم بالجودة وفروق الأسعار النسبية.**

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من المُتغيرات التي قابلتها وتُقابلها الشركات المتعددة الجنسية ، وإستطاعت أن تطور سياساتها بما يتواءم مع هذه المتغيرات ومنها مثلاً أن " **الشركة الأم** " كانت في بداية نشاطها تفرض رؤيتها الخاصة على فروعها في البلدان المختلفة .. أما الآن .. فإن " **الشركة الأم** " تميل إلى إعطاء فروعها في الدول الأجنبية قدر أكبر من الحرية الإدارية ، في ضوء حُسن إختيارها للقوى العاملة في فروعها ، وفهمها الأكبر للظروف المحلية والبيئية التي يعملون فيها ، وترتب على هذا قيام الشركات العملاقة أو الشركات مُتعددة الجنسية برسم سياسات عامة للمناطق الجغرافية التي تعمل فيها شركاتها .. كرسم سياسة عامة **للمنطقة الجغرافية الأوربية** .. وسياسة عامة **للمنطقة الجغرافية الشرق أوسطية .. إلخ** .. ثم تقوم بإجراء البحوث العلمية التي تستنبط الخطوط المرشدة التي تساعد على تطبيق **الأساليب الإدارية** التي من شأنها **تحقيق التعاون المُثمر بين هذه المناطق والشركة الأم** .. وتُعتبر جميع هذه الوحدات – الشركة الأم وفروعها **نظاماً متكاملاً** يعمل في إطار نظرة كلية تمكن الشركة الأم من الإستفادة من العمل في بلاد متعددة ، وصولاً إلى إتساع سوق مُنتجاتها وخدماتها ، لذلك تحرص هذه الشركات العملاقة على أن يتم شغل العديد من المناصب الهامة في مختلف فروعها من بين أبناء الدول التي تقع فيها هذه الفروع ، وذلك حرصاً على مراعاة ظروف وقوانين الدول المضيفة ، وقد أثبت التطبيق العملي أن الشركات العملاقة وإن كانت تتمتع بالعديد من المزايا ، إلا أنها تتعرض للعديد من المُشكلات والمخاطر التي ترتبط بالعمل في بيئات متعددة وغريبة عنها.

ومن بين هذه المشكلات :

*) المد الوطني المتنامي في بلاد كثيرة **وعلى وجه الخصوص في الدول النامية** ، حيث أن الدول النامية كانت تُعاني في الماضي من نقص في

الخبرات الفنية ، والخبرات الإدارية ، والخبرات التسويقية .. إلخ .. ولذلك كانت تُرحب فيما مضى بإستضافة الشركات العالمية لسد هذا النقص ، غير أن هذا الوضع قد تغير الآن ، فقد إكتسب أبناء البلاد النامية العديد من هذه الخبرات **بالإضافة إلى أنهم إزدادوا وعياً بأهمية الثروات الطبيعية الموجودة في بلادهم.**

*) تزداد صعوبة مهمة الشركات العالمية فيما يتعلق بالإحتفاظ بعلاقات جيدة مع الدول المضيفة ، **وذلك نتيجة لظاهرة عدم الإستقرار السياسي في كثير من الدول النامية** ، وعلى وجه الخصوص الدول الأفريقية ودول أمريكا اللاتينية وما يصاحب هذه الظاهرة من تغيُّر في الحكومات ، وبالتالي التغير في السياسات !.

*) هناك إتفاقاً بين علماء الإدارة والإقتصاد والسياسة على أن **الشركات العملاقة تهتم بالتطورات العلمية والتكنولوجية في جميع أنحاء العالم** ، بينما نجد أن الشركات المحلية وما تحققه من عائد نتيجة إنتاجها وخدماتها في السوق المحلي **لا يُغطّي تكاليف متطلبات التطورات والإبداع والإبتكار** ، وبالتالي إذا وقفت الدول النامية عند حدود إمكانياتها الذاتية ، فمعنى هذا أن يُحرم مواطنوها من الإستفادة من ثمرات التطورات العلمية لخدمة الإنسانية ، وعلى سبيل المثال توضّح البحوث والدراسات أنه قد يتطلب إكتشاف وتطوير دواء لصالح الإنسانية مبلغاً لا يقل بأي حال من الأحوال عن عدة ملايين من الدولارات ، وقد يستغرق التأكد من فائدة نتائج هذا الدواء عشر سنوات !! .. **فهل يتسع السوق المحلي لدولة الإنتاج لتحمُّل تغطية هذه التكاليف ؟.. بالطبع كلا .. ولكن السوق العالمي يستطيع تحمُّل وتغطية هذه التكاليف** ، وهذه إحدى الميزات التنافسية الكبرى للشركات العملاقة .. حيث يتسع السوق العالمي لها ، وتملك حرية تحديد أثمان سلعها وخدماتها ، وغالباً ما تكون هذه الأثمان فوق مقدور القدرات الشرائية لمن يحتاجها من مواطني الدول النامية ، وقد تلجأ السلطات المحلية في الدول النامية لإعتبارات إقتصادية إلى إصدار قرارات بمنع إستيراد هذه السلع والخدمات ، مُتذرعة بإدعاء أن مراكز أبحاثها الطبية في حاجة إلى إجراء الفحوص اللازمة للتأكد من سلامة الدواء !! أو التصريح بأن هذا الدواء قد يُهدد الصناعات الدوائية في بلادها ، وأن منطق تدعيم الإقتصاد القومي يتطلب فرض الحماية

على مثل هذه الصناعات الدوائية ، وقد أصدرت منظمة التجارة العالمية المعايير والإتفاقات الدولية المُنَظمة لمثل هذه الأمور، وينبغي على جميع الدول إحترامها وإلاّ حُرِمت من مزايا النظام العالمي الجديد.

وقد أوضح التطبيق العملي أنه كثيراً ما تدخل الشركات العملاقة في مفاوضات مع السلطات المسئولة في المجتمعات المحلية وتبدي إستعدادها للتكيُف مع ظروف ومتطلبات الأسواق المحلية في الدول النامية ، ويكون هذا سبباً في بيع إنتاجها بأسعار أقل من البيع في الأسواق العالمية الأخرى ذات الظروف الأفضل .. **وغالباً ما يكون ذلك لفترة مؤقتة تطبيقاً لسياسة إستراتيجية بعيدة المدى** يترتب عليها إتخاذ الشركات العملاقة قرارات إستراتيجية في الحاضر تستهدف كسب السوق العالمي لإنتاجها وخدماتها ، وما يتطلبه ذلك من أساليب تكتيكية تتأقلم مع البيئات المحلية والإقليمية والدولية وذلك في إطار بحوث ودراسات تحليلية على جانب كبير من العمق والإستناد إلى قاعدة نظم المعلومات.

<u>النقاش حول طبيعة الشركات العالمية</u> :

ثار الجدل وإحتدم النقاش حول طبيعة الشركات العالمية ، فالبعض يرى أهميتها ، وأن هناك فرصاً متاحة لها لتحقيق التعاون مع الأسواق العالمية عن طريق خبرتها في مراعاة حُسن العلاقات مع الدول المضيفة ، والتَكَيُّف مع ظروفها وأوضاعها ، وتعزيز هذه العلاقات عن طريق تيسير نقل المعرفة والإسهام في تطوير المقومات الإنسانية والمادية في الدول المضيفة ، وتنمية المهارات والسلوك التنظيمي والإجتماعي للقوى العاملة في إطار مختلف المراحل الإدارية التي يشملها الهيكل الرسمي للمنظمة ، ليتمكن الجميع من العمل معاً في ظل بيئة صالحة وواعدة.

ويرى البعض الآخر أن هناك العديد من عوامل الإختلاف والإحتكاك والتضارب التي قد تُهَدِّدْ العلاقات بين الشركة الأم والدول المضيفة ، والتي منها مثلاً أن الدولة المضيفة قد ترى أن مصالحها القومية قد تتعارض مع هذا التعاون بالرغم من بعض الفوائد التي قد تعود عليها ، كما أنه قد يحدُث سوء فِهم في الإتصالات نتيجة للإختلافات الثقافية والإجتماعية أو تأثر الرأي العام ببعض أجهزة الإعلام التي تنشر مفاهيم ضد وجود شركات عملاقة على أرضها ، وقد تزعم بعض أجهزة الإعلام أن ضخامتها قد تكون من بين

الأسباب التي تهدد الإقتصاد القومي .. وقد يمتد هذا التهديد أيضاً إلى الوضع السياسي .. إلخ .. إلى غير ذلك من الأسباب.

ولعل هذه المتغيرات التي أوضحنا بعضها تدفعنا إلى أن نوجّه النظر إلى تدارك بعض النقائص التي نشاهدها في منظماتنا إستعداداً لمرحلة قادمة لا بُدّ منها ، ستجعل المنشآت تُحسن إختيار العاملين فتُعَيِّنْ الأكثر علماً ، والأقدر مهارة ، والأفضل خُلقاً .. وهناك الكثير من الجوانب التي ينبغي علينا أن نتداركها ومنها :

ضرورة القضاء على السلبيات التي برزت في الآونة الأخيرة حيث تضاءلت قيم العمل ومقاييسه وأصبحت مُهَدَّدة في بعض المواقع ، ويتبين ذلك فيما درج عليه البعض من ضروب التهاون والإستهتار واللامبالاة ، وعدم الإنضباط ، وضعف الشعور بالمسئولية والتهرب منها ، وفقدان عنصر المبادأة ، وقلة الميل للتعاون مع الآخرين ، وتراخي الشعور بالإنتماء .. هذا إلى جانب الفردية والأثرة وضعف الحماس للعمل وبذل أقل جهد مُمكن مع المطالبة في نفس الوقت بأكبر كسب مستطاع ، والسعي إلى القفز إلى المستويات العليا وتخطي الكفاءات بغير مقاييس الكفاءة والجدارة ، والنظر إلى ما يتقاضاه العامل أو الموظف من أجر ومكافأة بل وحوافز على أنه حق مُكتسَب لمجرد شغله الوظيفة دون أن يكون هناك ما يقابله من عمل وجهد يتكافآن معه ، وضعف الإحساس بقيمة العمل العام وعدم الحرص على المحافظة على الثروة القومية ، بالإضافة إلى بعض القرارات التي تُصدرها الأجهزة الرسمية والتي تتصف بالنمطية ، بحيث تسري على العاملين وغير العاملين والمجدين وغير المجدين !!.. والمتخصصين وغير المتخصصين !!..

وهناك مشكلة لاحظناها ، وحاربناها ، وتتعلق بمسئولية القيادات عما يقع في نطاق إشرافها ، حيث تتطلب الظروف في كثير من الأحيان تفويض المستويات الأدنى بالقيام بالدراسات التمهيدية اللازمة لتنفيذ بعض أوجه النشاط التي يتطلبها إنجاز الأعمال وتكون نتائج هذه البحوث في الغالب التوصية بقرارات دون المستوى ..!..وتنفذه قيادات مواقع العمل !!.. وهذا الإنجاز يرتبط سلباً أو إيجاباً بالقيادات ، لأن القيادات التنفيذية بحكم مواقعها عليها التنفيذ في ضوء التعليمات الصادرة إليها من قرارات السلطة الأعلى .. ويُحبِّذ علماء الإدارة أن تلجأ قيادات السلطة الأعلى إلى إستخدام أسلوب القرارات

الإبتكارية التي تصدر عن عقول قادرة مُتَمَكّنة ، مع علمهم بإحتمال الإصطدام مع الفكر التقليدي ، وأصحاب الفكر التقليدي هم غالباً في مراكز تنفيذية ، ونتيجة لعدم مسايرتهم لثورة نظم المعلومات وللعديد من الخطوات العلمية التي يتطلبها إتخاذ القرارات ، فإنهم يسلكون السبيل الأسهل والأسلم بالنسبة لهم ، ويضربون عرض الحائط بالمقاييس العلمية لإتخاذ القرارات في ضوء المتغيرات ، والتي تتطلب منهم أن يعملوا على حفز المُجدين والنهوض بالمُتَعثرين .. إنهم بدلاً من أن يبذلوا هذا الجهد يكتفون **بأن يحكموا على أنفسهم بأنهم من قيادات القوالب الجامدة Stereotype** وهي القيادات ذات الأفكار الثابتة التي يصعب تعديلها **أي أنها قيادات ذات منوال واحد في التفكير ، وأن هذا التفكير لا يتغيَّر ولا يتبدَّلْ ، حتى وإن توفرت الأدلة على خطئها** .. إنهم لا يبذلون الجهد ويكتفون بأن يعرضوا على القيادات الأعلى قرارات نمطية !!.. ويرى علماء الإدارة أن الذين يقع على عاتقهم أمانة المسئولية في إدارة شئون ومصالح الناس ، أنه ينبغي عليهم أن يبذلوا غاية جهدهم من أجل تحقيق العدالة في قراراتهم التي يصدرونها .. وأن يتحسسوا مقدماً رجع هذه القرارات على المنظمات والمجتمعات.

وقد أكَّدت التطورات العلمية الحديثة .. أن القرارات النمطية تكون في معظم الأحوال أبعد ما يكون عن تحقيق العدالة ، لأن النشاط يختلف والعمل الذي يؤديه الأفراد يختلف بالقدر الذي يُبذل فيه من الجهد والإخلاص في ضوء العلم الذي إكتسبه ، ولذلك فإن علماء الإدارة في مجتمعنا الدولي المعاصر ينادون بإصدار قرارات إبتكارية ، ويؤكدون على أن **هذه القرارات هي التي تُبرزْ فكر القيادات العاملة فيما يتعلق بالقضاء على الأسلوب البيروقراطي البشع الذي تطالب القيادات السياسية بالقضاء عليه .. ويرى بعض علماء الإدارة كيف يتحقق ذلك بينما تسمح الدولة في نفس الوقت برقابة الأداء وفقاً للوائح بالية تتسم بالجمود !!.. فهل هذا معقول ؟ .. هل هذا يتناسب مع ما تُطالب به القيادات السياسية من القيادات التنفيذية بأن تبذل غاية جهدها لتهيئة مواقعهم للتحول العظيم الذي تتطلبه تحديات القرن الحادي والعشرون ؟..**

إننا نوجه النظر إلى أن القيادات الإدارية والعلمية الراغبة في دفع العمل في إطار المتغيرات ، **ستصطدم فعلاً بلوائح بالية ، وجمود فكري عند قيادات أعلى ، أو أجهزة رقابية تمارس عملها في ضوء نصوص لائحية تقادم**

عليها العهد.. كل هذا يؤدي إلى ضياع وإهدار الكثير من الوقت ، ومن المعروف في التطورات الإدارية الحديثة ، أن الإدارة الجيدة للوقت تُزيد الإنتاجية ، والأداء العام ، وتُحسّن من المعنويات ، وتُصبح معها القوى العاملة أكثر فعالية ، وأكثر رضاً عندما يُحسن العاملون إستخدام وقتهم ، غير أن هذه العوائق لا ينبغي أن تُثبّط عزيمة القيادات نحو دفع مسيرة التنمية .. طالما أن العمل **يتم إنجازه في إطار النزاهة والشرف ، ويتمْ تطويره وفقاً لأحدث مبتكرات الفكر العالمي الذي يحقق التنمية والإزدهار .. إنّ التجارب العلمية أثبتت أن الفكر المتطور يصطدم دائماً بالفكر التقليدي ، وعلى قدر الإيمان تكون المثابرة وتهون المصاعب ، إلى أن تتضح الرؤيا ويتبين فضائل الأسلوب الجديد** .. ومما لاشك فيه أن مثل هذه القرارات الإبتكارية تُعتبر قمة النجاح لمن يشغلون مختلف المستويات الإدارية التنفيذية.

والمعتقد أن مجتمعنا الدولي المعاصر سيتجه نحو مزيد من عصر الضخامة ، حيث تم إعتباراً من أول يناير ١٩٩٥ أن تحولت الإتفاقية العامة للتعريفة الجُمركية والتجارة " **الجات** " **إلى منظمة التجارة العالمية** والتي تُعتبر مع كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير **أهم مؤسسات النظام الإقتصادي العالمي** ، والمهمة المحددة لمنظمة التجارة العالمية هي العمل على تحرير التجارة الدولية بين الدول الأعضاء وهي مهمة **مكملة لمهمة صندوق النقد الدولي الذي يختص بالعمل على تحرير نظام النقد الدولي** ، وهي مكملة أيضاً **لمهمة البنك الدولي للإنشاء والتعمير الذي يختص بدفع وتمويل عملية التنمية في الدول النامية في إطار إقتصاديات السوق** ، وبالتالي تكون هذه المنظمات الثلاث مختصة بالأمور الخاصة بالتمويل والتنمية والتجارة الدولية.

وتختص منظمة التجارة العالمية بما يلي :

١) إدارة ومراقبة وتصحيح أداء العلاقات التجارية الدولية طبقاً للمبادئ التي تم إقرارها في إتفاقية الجات.

٢) الإشراف على تطبيق إتفاقية جولة محادثات أوروجواي لتحرير التجارة الدولية والتي ستستغرق مدة تنفيذها ١٠ سنوات أي حتى مطلع ٢٠٠٥.

هذا ومع قيام منظمة التجارة العالمية فإنه من المتوقع أن تقوم المنظمة بتسوية النزاعات وممارسة صلاحياتها بصورة أقوى مما كانت تقوم به الجات.

من أجل ذلك يؤمن علماء الإدارة بالأهمية القصوى بأن تتحرك الدول النامية **وتعمل على تنمية الموارد البشرية بصفة عامة ، وتنمية الكوادر الإدارية بصفة خاصة ، حيث أن التطورات الإقتصادية العالمية والإقليمية والمحلية تتسارع خُطاها وتحمل معها مزيداً من التحديات** ، وإنتقل العالم من توسيع نطاق إتفاقيات الجات إلى الإستمرار في إزالة القيود أمام تدفق السلع والخدمات والإستثمارات وتوسيع نطاق المناطق الحرة التي تمتد فيها قوى التكتلات الإقتصادية العملاقة ، ثم بدأت تظهر صورة جديدة في مجال التعاون الدولي في الشئون الإقتصادية والتجارة سُمَيتْ " بالمشاركة " بين الولايات المتحدة الأمريكية والإتحاد الأوروبي وبعض الدول النامية والتي منها مصر ، ويسعى مثل هذا التعاون إلى المزيد من تدفق الإستثمارات وتحسين تخصيص الموارد ونقل التكنولوجيا الحديثة مما يؤدي إلى تحقيق النمو الإقتصادي في الدول الغنية والدول النامية معاً .. **وأن الدول النامية التي يُتَوَقَعْ لها النجاح أمام هذه التغيرات هي الدول التي تصمد في مواجهة هذه التحديات وتستطيع أن تُطَوِّر من أمورها للتجاوب مع التغيرات العالمية السريعة ، وأن يكون لها رؤية مستقبلية لمسار العمل في المرحلة المقبلة من أجل دعم القدرة التنافسية للإقتصاد وتمكينه من التكيُف والإنسجام في مواجهة التحديات وما يستجد من تطورات .. وهذا ما تسعى إليه مصر الآن.**

لقد أعلنت القيادة السياسية في مصر أن العلاقات بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية تتحول من المعونة **إلى المشاركة في التنمية** ، وقد إستكملت مصر فعلاً إعداد مناطق الصناعة والإستثمار ، وتستمر في تهيئة مناخ الإستثمار لكي تستقبل مزيداً من الإستثمار الأجنبي.

وقد أعلنت مصر فيما يتعلق بالعلاقات الإقتصادية مع الولايات المتحدة ، أنها تقوم على إتجاهين أساسيين :

<u>الإتجاه الأول</u> : هو منح صادرات مصر إلى الولايات المتحدة الأمريكية مزايا تتعلق بخفض الرسوم الجمركية ، وإنشاء منطقة تجارة حرة بين البلدين . وقد تبين من الإحصائيات أن صادرات مصر إلى أمريكا دون وارداتها منها بمئات المرات !!.. ولعل هذه الحقيقة توضح **ضرورة أن تدخل**

مصر عصر الجودة الشاملة والمتواصلة ، لكي تفتح لها الولايات المتحدة أسواقها ، والإقبال على سلعها وخدماتها.

الإتجاه الثاني : هو إنشاء المشروعات الإستثمارية العملاقة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية.

يُضافُ إلى ما سبق الإهتمام الذي أبدته كافة الأوساط السياسية والإقتصادية **بإتفاقية المشاركة الأوروبية** ، في ضوء أركان وعناصر إتفاقيات المشاركة المبرمة بالفعل بين الإتحاد الأوروبي ، والمغرب ، وتونس ، وإسرائيل ، وكذلك الموقف مع التكتلات الإقتصادية الأخرى.

وهناك أمل في أن تساير المنطقة العربية غيرها من المناطق التي حققت تكتلات إقتصادية دولية ضخمة ، خاصة وأن العالم يتحدث الآن عن شرق أوسط جديد !! وهذا يفرض على العرب جميعاً أن تكون للمنطقة العربية ، ونعني بها **الدول الأعضاء في مجلس جامعة الدول العربية ، دور مؤثر وفعّال من الناحية السياسية والإقتصادية** ، وأن تُحسن إستخدام مواردها بطريقة سليمة ، **فكل دولة من دول المنطقة العربية لها مزايا نسبية معينة ، ينبغي العمل على حُسن إستثمارها ، وتعظيمها ، وقد تتمكن هذه الدول من إقامة منطقة تجارة حرة عربية يُمكن من خلالها إزالة جميع العوائق التجارية بين الأقطار العربية ، والسماح بدخول وخروج رؤوس الأموال والعمالة بين تلك الأقطار.**

وفي إطار المتغيرات المحلية لمسايرة المتغيرات العالمية نوجه النظر إلى أن مصر أنشأت أشكالاً جديدة لتعظيم سوق المال ، فقد أنشأت شركات لمساندة سوق المال ، وأنشأت صناديق الإستثمار .. وشركات السمسرة ، وتقييم الأوراق المالية ، والتأجير التمويلي ، وصناديق الإستثمار الدولية ، هذا بالإضافة إلى إصدارها **قانوناً للبيئة يؤكد على أهمية أن تراعى المنظمات شئون البيئة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي** نظراً لما لها من دور على جانب كبير من الأهمية في بناء المشروعات ونموها.. إلخ.. كل هذا من أجل أن يصبح الإستثمار في مصر على درجة كبيرة من الربحية والعائد والأمان .. **ومثل هذه التحوّلات الهامة ، ستجعل من مصر بإذن الله مركزاً إقليمياً للإستثمار ، الأمر الذي ينبغي معه أن تكون مصر في مقدمة الصدارة إقتصادياً في منطقة الشرق الأوسط ، كما هي بالفعل في مركز الصدارة بالنسبة لجهود السلام.**

وهناك إجماع على أن **التفاهم بين الشعوب يعتبر من أهم الأسس التي يقوم عليها السلام** ، فلو إستطعنا أن يفهم بعضنا بعضاً ، وأزلنا ما يتخلل تصريحاتنا وأحاديثنا من لبْس وغموض لقضينا على الكثير من الكوارث التي يعانيها العالم ، إذ لاشك أن وضوح الفكرة ، وتخيُّر الأسلوب الدقيق المناسب هما من أهم الدعائم لإزالة سوء الفهم الذي كثيراً ما إنتهى بنا إلى ما قاسيناه من حروب.

وأسوق إلى القارئ الخبر التالي الذي نُشِر في أجهزة الإعلام الغربية ، وبعض أجهزة الإعلام العربية.

إن الولايات المتحدة الأمريكية زوّدت إسرائيل بأجهزة كومبيوتر متقدمة (سوبر-كومبيوتر) ساعدت في تطوير برنامج الدولة العبرية لإنتاج قنبلة هيدروجينية .. وتجرى الأبحاث الإسرائيلية في هذا المجال داخل منشأتين نوويتين .. **إحداهما قرب ديمونا في صحراء النقب ، والأخرى في سوريك جنوب تل أبيب ، ويعمل مركز سوريك بتعاون وثيق مع الجامعة العبرية ، وهذه الجامعة واحدة من المؤسسات الإسرائيلية الثلاث التي تمتلك أجهزة الكومبيوتر الأمريكية المتقدمة** .. وأما المؤسستان الأخريان **فهما معهد تخنيون للتكنولوجيا والصناعات العسكرية الإسرائيلية التي تملكها الحكومة** وأن قيمة الكومبيوتر الواحد تبلغ أكثر من عشرة ملايين دولار !!.. وقال معهد تخنيون للجالية الصهيونية في أمريكا ليحثها على مزيد من التبرُع .. " **إنه بمساعدة الكومبيوتر المتقدم يُمكن إنجاز أحد المشروعات في أقل من نصف شهر ، بينما قد يتطلب إنجاز نفس هذا المشروع أكثر من ثماني سنوات بمساعدة الأجهزة المتوافرة حاليا!! .. والخبر غني عن التعليق.**

وفي ختام عرض أفكارنا عن أهمية الإرتفاع بنشاطنا الإجتماعي والإقتصادي إلى مستوى الجودة الشاملة والمتواصلة والإستجابة للمتغيرات العالمية ، نوضح أن هناك إجماعاً بين علماء الإدارة **على أن السياسات الوطنية لتنمية الموارد البشرية ينبغي أن تستجيب للتغيرات السريعة في البيئة الإقتصادية والتكنولوجيا الدولية ، وأن يشتمل التدريب في مختلف المواقع على تنمية المهارات التقنية ، وكذلك على تنمية القدرات الإدارية ،** ويُحذّر علماء الإدارة من أن هناك مواقع تتظاهر بأهمية التدريب ، ولكنها تتوانى مع ذلك عن توفير الأدوات اللازمة لتحقيق أهداف التدريب !!.. هذا بالإضافة إلى أنه نتيجة للمتغيرات الدولية **برزت الحاجة إلى أن تتناول مراكز**

التدريب المتقدم مفهوم مبادئ الإدارة الدولية وآثارها على التطبيق الإداري .. وإلاّ ستظل هذه المراكز مُتدنية ، وغير مُتطوِّرة ، الأمر الذي يعوق تحسُّن صورة التدريب ونوعيته ، ويتطلب مثل هذا الوضع مراجعة هذه المراكز **للتأكد من أن برامجها تواكب المتغيرات العالمية** حتى تستطيع أن تواجه المراكز الدولية التي ستدخل في هذا النشاط طبقاً لإتفاقية الجات.

لذلك ينبغي أن يتم تصميم عمليات التدريب وتنفيذها بالأسلوب الذي يُساير متطلبات التطور ، مع التنسيق مع المسئولين لضمان تلبيتها للإحتياجات الحقيقية ، والمشاركة فيها من قِبَلْ هؤلاء الذين هم في أمَسّ الحاجة إليها ، **فضلاً عن المُتابعة والتقييم العلمي لضمان التعرُّف على قدرة المُتدربين على تطبيق ما إكتسبوه من معارف ومهارات جديدة** عند عودتهم إلى أماكن أعمالهم .. **حيث أن العلماء يُقررون أن التدريب هو فرصة أخيرة لتدارك ما أفسده التعليم !!..** .

في ضوء المعاني السابقة إهتمت جامعات مصر ، وكافة المؤسسات العلمية المتخصصة بالتعرف على المتغيرات ودراسة آثارها ، **والتخطيط لحُسن إعداد أجيال جديدة قادرة على تلبية إحتياجات التطور وحُسن الأداء ، وقامت كُليات التجارة والمعاهد العليا الإدارية والهيئات المهتمة بالعلوم الإدارية فعلاً بالتضافر معاً من أجل تطوير التعليم الإداري ، والبحث عن أفضل الأساليب العلمية لتعبئة الجهود لملاحقة التطورات في علوم الإدارة والتي أصبحت لها مبادئ دولية وعملية دولية في مفهومها وتطبيقاتها.**

ويُسعدني أن أقدم للمهتمين بالعلوم الإدارية هذا المرجع **خطوة على الطريق** ، مُشيراً إلى أن الأسلوب العلمي يؤمن بإستمرار البحوث من أجل التطوير ، والإستفادة من نتائج التجارب التي تجري في مجالات العلوم المرتبطة ، **وقد تكون الأمانة في تطبيق هذا المنهج من بين أسباب التقدم المُذهل الذي نشاهده الآن** في أنحاء متفرقة من العالم بصفة عامة ، وفي الدول الصناعية بصفة خاصة.

ومن أجل مزيد من المعرفة للراغبين في الإستزادة من تطور العلوم الإدارية ومبادئها الدولية أوضحنا العديد من المراجع التي إستخدمناها ، ويتبين للقارئ أن العديد منها صدر في التسعينات حتى عام ٢٠٠٠ ، **حيث أن المراجع كما يقول العلماء هي المفاتيح التي تُعجِّل بفتح الأبواب إلى قيمة المخزون من كنوز معرفة العالم وحكمته الذهبية.**

Reference books are the keys that quickly unlock the doors to the values of the stored knowledge and golden wisdom of our world.

فهل حقاً وصدقاً نحن هنا في مصر وفي عالمنا العربي فاهمون ومُدركون لقيمة العلم ؟..

وهل نحن على درب العمل بما يُقرره العلم سائرون ومثابرون ومرابطون ؟..

وهل نحن نُدرك قول الرسول عليه الصلاة والسلام " من خرج في سبيل العلم فهو في سبيل الله حتى يرجع ؟..

وهل نحن نؤمن حقاً وصدقاً بالحديث الشريف القائل " من عَمِل بما علِمْ أورثه الله علم ما لم يعلم " ؟..

وهل نحن لأهل العلم ، وهم في كتاب الله من أهل الذكر مُقدرون وعلى فكرهم مقبلون ومستوعبون ؟

ندعو الله سبحانه وتعالى أن تكون المعاني واضحة ، وأن يُكرمنا الله بنور الفهم ويفتح علينا من أبواب رحمته ، وخزائن علمه ، وأن يُهيئ لنا البيئة الصالحة للسير في طريق العلم مؤمنين بقول الله سبحانه وتعالى " وما أوتيتم من العلم إلا قليلا "... صدق الله العظيم

دكتور. كمال حمدي أبو الخير

الفصل الأول

أهمية مبادئ الإدارة

The Importance of Management Principle

الإدارة والنشاط البشري :

إتفق جميع علماء العلـ على أنه من أجل صالح البشرية ، ومن أجل التنمية الإجتماعية والإقتصادية ، ومن أجل نجاح المُنَظَّمات على إختلاف أشكالها وطبيعة تخصصاتها ، فإنه ... " ربما لا يوجد مجال أكثر أهمية فيما يتعلق بالنشاط البشري من مجال الإدارة ... حيث أن واجبات الإدارة هي إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين ".

Perhgaps there is no more important area of human activity than management, since its task is that of getting, things done through people.

وفي ضوء هذا الرأي ، فإن علماء الإدارة يُقررون أنه ما ـ يكن هؤلاء الأفراد الذين سيعملون معاً من أجل إنجاز الأعمال ، تسودهم روح الفريق وروح التعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسات والمنشآت التي يعملون فيها ... على أن يقترن ذلك بتفهُّمهم مبادئ الإدارة وإجادة تطبيقها ... وبغير ذلك فلن يتحقق " التنسيق الفعَّال لهذه الموارد البشرية " **effective coordination of these human resources.**

ومن أجل توفير قيادات إدارية قادرة على القيام بتنسيق جهود المرؤوسين ، في إطار تطبيق المبادئ الإدارية ، فإننا نعرض في إيجاز في الصفحات التالية الجهود التي بُذلت للتعرُّف على مفهوم مبادئ الإدارة ، وهي مبادئ واجبة الأداء في أي نوع من أنواع المشروعات سواء أكانت كبيرة أم صغيرة ، مُعَقَّدة أم بسيطة ، وبغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تمارسه.

ويرى علماء الإدارة أيضاً أن دراسة المبادئ الإدارية تؤدي إلى " الإعتراف بها ، وإلى فهم العملية الإدارية ".

" Recognition of principles and understanding the management process ".

كما يرون بالإضافة إلى ما سبق أن البحث في المبادئ الإدارية يُساعد على إيجاد نظرية للإدارة وتطبيقها ، حيث أن المبادئ عبارة عن مجموعة من الحقائق الأساسية القابلة للتطبيق في

ظل ظروف مُعَيّنة ، وتكون هذه المبادئ في مجموعها نظرية للسير في العمل بنظام منطقي عند تناول أي موضوع .

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

Principles ... in the sense fundamental truths applicable to a given set of circumstances, and a theory as a body of related principles dealing systematically with a subject.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن نُوضّح أن علماء الإدارة يُوجّهون النظر إلى إعتقاد خاطئ لمسوه أثناء جهودهم التدريبية وهو أنهم كثيراً ما يسمعون من بعض المارسين أثناء حلقات النقاش التي تتعلق بالتدريب .. يسمعون من يقولون لهم هذه العبارة : " إن المسألة صحيحة نظرياً وغير مُمكنة عملياً !! " ويرد عليهم علماء الإدارة بأن مثل هذا الإعتقاد غير صحيح على الإطلاق.

أي أن علماء الإدارة يرون أنه إذا ما إشتملت أي نظرية من النظريات على مبادئ فإن هذه المبادئ تشرح العلاقات والوقائع ، وإذا ما كانت هذه المبادئ حقائق أساسية تُفسّر بعض الظواهر ، كما هي بالفعل ، فلا يبقى هنالك أي تناقض بين النظرية والتطبيق.

There can be no inconsistency between theory and practice.

وفي رأينا ، ورأي علماء الإدارة ، أن ما أوضحناه لا يعني أنه توجد الآن ، أو سوف يوجد فيما بعد مجموعة كاملة من مبادئ الإدارة تُزودنا بالقواعد اللازمة لحل جميع المشاكل الإدارية ... إن العلم يتقدم كل يوم ... والبحوث والدراسات والتجارب مستمرة ... ويؤمن جميع العلماء بأن علينا أن نعترف بأنه أمام حدود المعرفة الإنسانية شوطاً بعيداً ... أخذاً في الإعتبار أن التطور في الحقول المادية قد سبق بمراحل حقل العلاقات البشرية الأكثر تعقيداً ، وهذا يتطلب من العلماء الذين يهتمون بعلوم الإجتماع وعلوم الإدارة البحث عن الحقائق الأساسية التي ترتبط بحُسن إعداد الإنسان لمقابلة المتغيرات السريعة في التكنولوجيا وإستخدامها في خدمة

الإدارة ، وهذا يفرض على العلماء والباحثين أن يضُاعفوا الجهد من أجل إستنباط الأساليب القادرة على الإرتفاع بمهارات وقدرات الإداريين لقيادة مختلف المنظمات.

وأرجو أن أوجه النظر إلى أن من بين المشاكل التى يقابلها علماء الإدارة بصفة عامة . والمتخصصون فى شئون التدريب بصفة خاصة ،" مشكلة عدم الفهم الكافى لمبادئ الإدارة ". ومما لاشك فيه أنه بدون فهم مبادئ الإدارة تصبح عملية التدريب معتمدة على التجربة والخطأ والإرتجال !!

وهناك العديد من علماء الإدارة فى مصر يعتقدون أن شئون التدريب فى حاجة إلى مزيد من الجهود ، لأن بعض المُدَربين فى حاجة إلى أن يَتدربوا ، حتى يُمكن أن يكون التدريب من خلالهم جدياً ومُجديا فى نفس الوقت.

ومما لاشك فيه أن مبادئ الإدارة تُسهم فى تفَهُمْ أهداف الإدارة ، وتبسيط مهمة التدريب الإدارى ، ومن هذا المنطق يرى علماء الإدارة أنه ينبغى على المُدَربين والمُدربين أن يفهموا ويُقَدِّروا الفوائد الناتجة عن الفهم العميق للمبادئ الإدارية ، ومن بين هذه الفوائد ما أورده عالِمَىْ الإدارة هارولد كونتز Harold Koontz وسيريل أودونل Cyril O'Donnell فى مرجعهما " مبادئ الإدارة (*) Principles of management " وكذلك فى كتابهما " أساسيات الإدارة Essentials of management حيث يريان أن من بين فوائد تفهّم المبادئ الإدارية أنها تحقق ما يأتى :

- تُيسِّر مهمة ممارسة العملية الإدارية من خلال تحديد العلاقات السببية التى يمكن تطبيقها فى العديد من المواقف المختلفة.

Koontz, H., and Cyrill O'Donnell, "Principles of Management .(McGraw-Hill Company, Inc. ١٩٥٩).

--------------------------------------, " Essentials of Management. (McGraw-Hill Company, Inc. ١٩٧٤).

•) تُجنّب إلى حدٍ كبير كافة المستويات الإدارية من الوقوع فى الأخطاء ، وذلك عن طريق إستخدامها " لدلائل توضيحية " مستمدة من أحدث الأساليب العلمية والخبرة العملية للعديد من تجارب الآخرين.

•) تُساعد المبادئ الإدارية المستويات الإدارية المختلفة على إتخاذ القرار الأفضل الذى يتفق مع أهداف المشروع فى حدود إمكانياته المُتاحة.

•) تساعد على محو الإسراف والضياع فى المشروعات ، وتعمل على إستمرار تحسين جودة الإنتاج والخدمات ، وتحرص على تحقيق الكفاءة والفعالية.

•) تُسهم فى إستمرار تنمية المهارات والقدرات ، وتوفّر البحوث والدراسات التى من شأنها مواكبة المتغيرات وبقاء المشروعات ونموها.

•) تُيسّر للمديرين ممارسة مبدأ التوجيه الإدارى الذى يستهدف تمكين القوى العاملة على اختلاف مستوياتها فى أطار الهيكل التنظيمى ، من حُسن أدائهم لأعمالهم وصولاً لتحقيق جودة الإنتاج والخدمات.

حديث المبادئ :

من بين العديد من علماء الإدارة الذين إهتمت بحوثهم بالتعرُّف على مفهوم المبادئ الإدارية من خلال البحوث العميقة التى أجراها عُلماء الإدارة السابقون والمُعاصرون له .. عالم الإدارة " لِيندلْ ف .إيرفيك(*) Lyndall F. Urvick " حيث عكف على الدراسات التحليلية للعديد من علماء الإدارة السابقين والمعاصرين له ، ومن هؤلاء العلماء الذين حَلّل بحوثهم " فردريك ونسلو تايلور " ، و " هنرى فايول ،و " جيمس د. مونى J.D. Mooney"، و " أ. س . رايلى " A.C. Reiley و " لوثر جيليك " Luther Gulick و " هـ . س . دنييسون " H.S. Dennison ، و "مارى باركر فوليت " ، و " جريكوناس " ... الخ. وهم جميعا من العلماء ذوى الخبرات التى تنتمى إلى جنسيات مختلفة ،

* Lyndall Urwick, The Elements of Administration. (New York : Harper & Row, ١٩٤٤).

وكان البعض منهم لا يعرف بالجهود العلمية التى أجراها زملاؤه فى المجتمعات الأخرى . وخلص كل عالم من هؤلاء العلماء إلى إستنباط ما يراه من وجهة نظره "مبادئ للإدارة" ، ومن هذا الجانب البحثي لهؤلاء العلماء رأي " إيرفيك " أن ظهور مبادئ للإدارة نتيجة لبحوث هؤلاء العلماء يُعتبر إتجاها قيّماً ، وأنه إذا تكاملت هذه المبادئ وأصبحت مقبولة بوجه عام فى حسن تنظيم وإدارة المنشآت بصفة عامة ، والسلوك الإجتماعي وإنضباطه بصفة خاصة ، فإن هذا قد يساعد من وجهة نظره على تفهُّم " تعَقُّد وتشابك العلاقات وإتساعها , Complexity Prolixity of the relations" هذا بالإضافة إلى أن ذلك قد يدفع العلماء إلى البحث عن مقاييس جديدة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المقررة ، وقد يساعد هذا على إيجاد نظرية للإدارة.

والجدير بالملاحظة أن " إيرفيك " وجد أن هناك إتفاقاً بين العلماء فيما يتعلق ببعض المبادئ الإدارية التى استنبطوها ، وهناك إختلافاً بين بعضهم على إطلاق مبادئ على بعض الجوانب التطبيقية التى قد تندرج من وجهة نظرهم تحت مبادئ أخرى ... وهكذا.

وعلى سبيل المثال نسوق فيما يلى بعض المبادئ التى ذكرها والتى استنبطها من بحوث ودراسات الآخرين ، والتى رآها من وجهة نظره عديدة .

ومن بين هذه المبادئ التى أحصاها المبادئ الآتية : البحث Investigation والتنبوء Forecasting، والهدف Objective ، والتخطيط Planning، والتحليل Analysis ، والمرونة Flexibility ، والملاءمة Appropriate staffing والتعريف Definishion ، والتنظيم Organization ، والتنسيق Coordination ، والترتيب Order ، والأمر Command ، والرقابة Control ، والسلطة Power ، ومبدأ تدرج السلطة Scalar chain of authority وتقسيم العمل Division of labour ، والقيادة Leadership ، والتفويض Delegation ، ونطاق الإشراف Span of control ، والتعاون Cooperation ، والأداء الوظيفى

Performance ، والصـــالح العـــام General interest ، والمركزيـــة Centralization ، والكفاءة Efficiency ، والروح المعنوية Morale ، والإختيـار Selection ، والجزاء Rewards ، والمبادأة Initiative ، والعدالـة Equity . والنظام Discipline ، والإستقرار Stability ، والإستمرار Continuity ... الخ ..

وقد يكـون مـن المناسـب فـى هـذا المقام أن نوضّـح أن " إيرفيـك " كـانت لـه شـخصيته العلمية ، وكان يؤمن بأهمية الإدارة ، وانتشار المعرفة العلمية لعناصرها لدى المارسين لها ، ومـن هذا المنطق أصدر العديد من البحوث العلمية التى تُوضّح وجهـة نظره ، وفـى نفـس الوقـت تُلقـى الأضواء على أن هذه البحوث تصلح أيضا لعملية التدريـب الإدارى حيـث كـان يؤمـن بـالتدريب كعامل من عوامل الكفاية ، ويرى ضرورة تدريب المستخدمين بكل فئاتهم ، وتوضيح أهميـة الفهـم العميـق والوضـوح لديهـم لكـى يعملـوا بإنسـجام فـى إطـار " نظـرة مماثلـة Similarity of outlook ".

وقد بدأ هذه البحوث بكتابه الذى أصدره فى عام ( )١٩٣٧ تحـت عنـوان " بحـوث فـى علم الإدارة العامة بكتابه بعنوان Papers on the Science of Administration " معنى الترشيد The meaning of Rationalization " ثـم كتابـه عـن " إدارة الغـد Management of tomorrow .. الذى أصدره عام ١٩٤٠.. وكذلك كتابه الذى أصـدره عام ١٩٤٣ تحت عنوان " عناصر الإدارة Element of Administration " .. ولعـل

Gulick and L. Urwick (eds), Papers on the Science of Administration. (New York : Institute of Public Administration, ١٩٣٧).

كما نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجع الآتى الذى يتناول فيه " ل. إرفيك تاريخ حياة وأعمال ٧٠ رائداً من رواد الإدارة.

The Golden Book of Management : A Historical Record of the Life and Work of Seventy Pioneers, L. Urwick (ed.), International Committee of Scientific Management (CIOS), Newman Neame, Ltd., London, ١٩٥٦. Brief accounts of the contributions of pioneering managers, beginning with James Watt, who was practicing many modern management techniques in the eighteenth century.

هذا الكتاب الأخير يعتبر من بين أهم مراجعه ، حيث أوضح فيه مفهوم المبادئ الإدارية فى دراسة تحليلية لرواد الإدارة الأوائل ، مستهدفا أن تصبح الإدارة علم له قواعده ونظمه ، ومبادئه ، وقيمه الخلقية ، ... وهو يرى أن الطريق الوحيد لتنمية المهارة الإدارية هو طريق الدراسة العلمية الشاق . ويرى إرفيك أن " التنبؤ Forcasting " هو جوهر الإدارة وأساسها ، وأنه ينبغى خضوع الظواهر الإجتماعية للبحث للتعرف على أسبابها ، وإستنباط مبدأ يوضّح العلاقة بين " التصرفات والأفعال Causation of behavior " وأن المشكلات التى تقابلها مختلف دوائر الأعمال ترتبط بمدى قدرتها على إجراء البحوث التى ترتبط بالتنبؤ والتعرُّف على احتياجات السوق ، والقدرة على تلبيتها ، وهذا يحتاج إلى التخطيط ، وهو يربط بين مبدأ التنبؤ ومبدأ التخطيط ، ثم أوضح أهمية مبدأ التنظيم للمجتمعات البشرية ، وتوحيد جهودها فى إطار مبدأ " الهندسة البشرية Human engineering " وتحقيق مثل هذه الهندسة البشرية يتطلب الملاءمة ، لتحقيق الهدف ، وجهود تحقيق هذه الملاءمة تتطلب إعمال مبدأ التنسيق .. وإعمال مبدأ التنسيق يحتاج إلى إعمال مبدأ السلطة Power ، وإعمال مبدأ السلطة يحتاج إلى إعمال " مبدأ القيادة Command وإصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرارات ، وهذا يتطلب إعمال مبدأ التعيين الملائم أو المناسب للوظائف Appropriate staffing" ثم متابعة القوى الوظيفية فى أدائها لأعمالها وحفز المُجدين ، وعقاب المتكاسلين والمُخطئين ، وهذا يتطلب " إعمال مبدأ الرقابة Control ".. وهذا المبدأ ينبغى أن يستند إلى أسس أخلاقية Ethical basis وهذا يتطلب البُعد عن المحاباة أو المحسوبية لذلك ينبغى وضع مقاييس ومعايير واحدة تُطبَّق على الجميع ، وهذا يتطلب تطبيق " مبدأ التوحيد Principle of uniformity " والهدف من هذه المبادئ هو تحقيق النفع العام والنمو للمنشآت وهذا يتطلب الأخذ " بمبدأ المنفعة Principle of Utility".

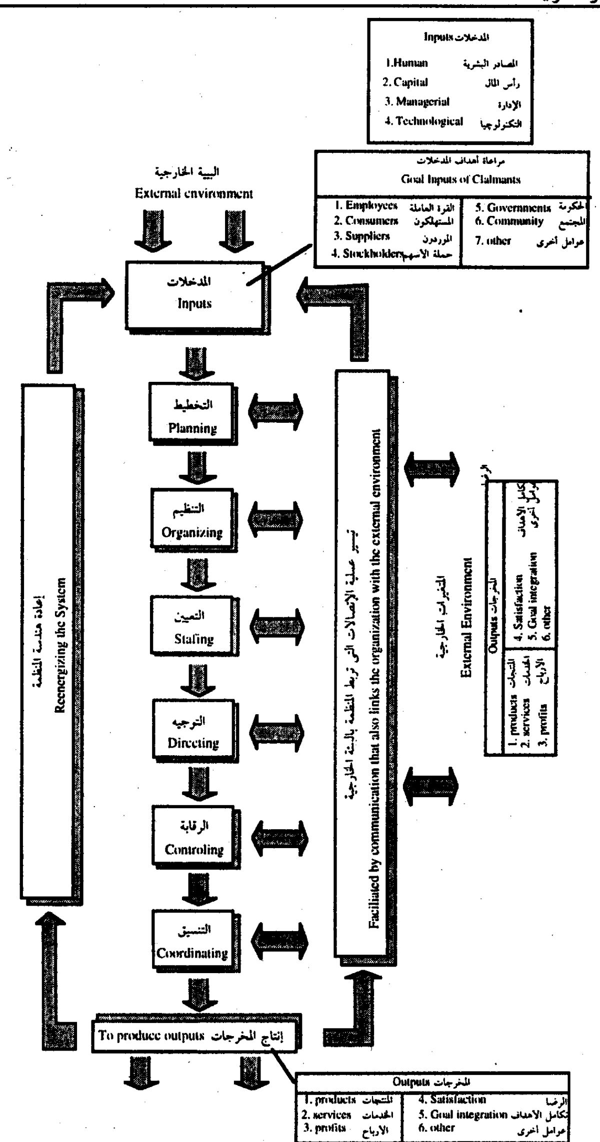
وهو يرى أن الحياة تستمر ، وأن هناك دائما مُتغيرات ، ومن هذا المنطق ينبغى إعمال العقل والتفكير المنطقى " للتكيُّف أو التوافق مع الظروف التى تصاحبها adapted to

present circumstances" ، على أن يتم ذلك فى إطار الحفاظ على القيم وثقافة المجتمع والمنشآت ، مؤكدا على أهمية مبدأ المرونة ، وذاكرا أن حيوية المشروع إنما تُقاس بقدرته على الإستجابة التلقائية لتغيرات الظروف ، وإجراء متطلبات إعادة التنظيم للتكيُف والتوافق مع هذه المتغيرات ، وإفساح المجال أمام القوى العاملة لكى تخدم المنظمة التى ترتبط بها بحيث يتحقق التحَسُّن المستمر systematic improvement ، وهذا يضمن لها " مبدأ الإستمار The principle of continuity " ، وهذا يتطلب حُسن إعداد وتطبيق البرامج التدريبية Training ، وقد أعطى إيرفيك نماذج لشباب فى مُقتبل العمر أمكن من خلال التدريب أن يكون لديهم الحماس للعمل وأن تكون لديهم القدرة على التكيف والتشكُل بمتطلبات الأوضاع الجديدة Impressionable.

التدريب ومبادئ الإدارة :

وإذا كان إيرفيك قد أوضح أهمية التدريب ، فإن جميع علماء الإدارة يؤيدون ذلك ولعل من الأهمية بمكان أن نوضّح أن التدريب لكى يحقق أهدافه فى تنمية مهارات وقدرات العاملين . فإن الأمر يتطلب تحليل العملية الإدارية ذاتها ، آخذين فى الإعتبار إجماع علماء الإدارة والمشتغلين والمارسين لها ، على أن الإدارة إنْ هى إلا قيادة جهود الآخرين من أجل تحقيق الأهداف ، وأن الإدارة فى تولّيها مهمة قيادة جهود الآخرين تلتزم بجوانب متعددة .. تلتزم بحُسْن توجيههم وإلمامهم بالأهداف ، وتحديد الأهداف يتطلب تطبيق **مبدأ التخطيط** ..كما يتطلب أيضاً أن يكون كل فرد من الأفراد يزاول العمل الذى يتناسب مع إستعداده ورغباته وقُدراته وميوله ، وفى نفس الوقت يتواجد فى المكان المناسب الذى ينساب فيه الجهد المبذول بأيسر أسلوب يُمَكّنه من تحقيق أقصى طاقة إنتاجية دون تعب أو عنت أو إرهاق ، وهذا يتطلب تطبيق **مبدأ التنظيم** ، ثم **مبدأ التعيين** ، فاذا كان كل شخص يقوم بالعمل المناسب . وفى المكان الملائم ، فإن تَدَفُّق العمل قد يترتب عليه زيادة الجهد فى مجال ، ونقص الجهد فى مجال آخر ، وهذا يتطلب الملاحظة والمراقبة المستمرة . وهذا يتطلب تطبيق **مبدأ المراقبة**

فإن علمنا أن عملية الإنتاج تتطلب ضرورة تكامل الجهود في إطار الهيكل التنظيمي الإدارى المتكامل للمشروع، وتكامل الجهود فى إطار الخطط الموضوعة يتطلب تنسيق الجهود حتى يمكن أن تُحَقِّق الجماعة الأهداف التى خُطِطَتْ لها فإنَّ هذا يتطلب تطبيق مبدأ **التنسيق**.



المبادئ الإدارية والأسلوب الإدارى

أخذًا فى الاعتبار أن أى مؤسسة إن هى إلا نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة يؤثر فيها .. ويتأثر بها ..

وفى ضوء المبادئ الإدارية يتم تنظيم عملية المدخلات والمخرجات فى مختلف المنظمات

وإذا كنا نتكلم عن إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين فى إطار المسئوليات وفقا لمتطلبات المبادئ الإدارية ، فإن هذه المسئوليات لا يمكن أن تتم إلاّإذا فوّضت بالسلطة Authority والسلطة دائماً تقترن بالمسئولية .. والسلطة لا تُمارس إلاّ عن طريق إعطاء صاحبها الحق والقُدرة على الممارسة Right and Power .

ومن هذا يتضح أنه إذا كانت المسئولية تقترن بالسلطة ، فإن هذا يترتب عليه بالضرورة **تناسب المسئوليات مع السلطات** فى أى عمل من الأعمال ، وفى أى وحدة من الوحدات ، أيا كان نوع النشاط الذى تمارسه ، فالوحدات المختلفة فى حاجة إلى أن تتفهم طبيعة العملية الإدارية وعناصرها حتى تُحقّق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة.

وعناصر الوظيفة الإدارية في رأينا ، ووفقاً لما إستقر عليه رأى العديد من أبرز علماء الإدارة فى مجتمعنا الدولى المعاصر تتلخص فى التخطيط Planning والتنظيم Organization والتحقق من ملاءمة القوى العاملة للعمل Staffing والتوجيه Direction والرقابة Control ، والتنسيق Coordination.

وهذا هو المنهج الذى سنوضحه فى الفصول القادمة ، موجهين النظر إلى أهمية مراعاة البيئة سواء أكانت على الصعيد المحلى أو الإقليمى أو الدولى نظراً لما لها من دور على جانب كبير من الأهمية فى بقاء المشروعات ونموها ، خاصة وأن المتغيرات المحلية والعالمية تفرض التكيُّف والتوافق مع ظروفها ، والأوضاع المحيطة بها . وذلك من أجل أن تحفظ المشروعات لنفسها مكانا فى ظل النظام العالمى الجديد ، الذى يستند إلى آليات السوق فى تدبير وإدارة شئونه ، والشكل الذى أوردناه يُلقى بعض الضوء على ذلك.

المنظمات والبيئة Organizations and Environment

من الحقائق التى يُجمع عليها علماء الإدارة ، أن البيئة التى تعمل فيها المنظمات ، سواء أكانت هذه البيئة وثيقة الصلة بها ، كما هو الحال فيما يتعلق بالعملاء ، والموردين ، والمنظمات المنافسة .. أو مجالات البيئة العامة للمجتمع الذى تعمل فيه والذى يسميه علماء إدارة الجودة

الشاملة المتواصلة " بالعوامل الثقافية " .. أو " ثقافة المجتمع " ، والتى منها : تاريخ المجتمع وقيمه ، ومُعتقداته ، وأعرافه وتقاليده التى تواضع المجتمع على أن يأخذ بهـا حتـى وإن كـانت لم يصدر بها قوانـين ، والنظـم التعليميـة ، والأوضـاع السياسـية ، والتركيبـة السـكانية وأدوارهـا الإجتماعية .. الخ . كل هذه العوامل تؤثر على المنظمـات . حيث أن المنظمات عبارة عن نُظم مفتوحة Open Systems تستقبل من البيئة التى تعمل فيها العديد من الموارد التىتحتاجهـا من أجل تحقيق أهدافها، ثم تقـوم المنظمـات بعمليـة التصنيـع أو الخدمـات التـى تحتاجهـا هـذه البيئة ، أى أن المنظمة تعمل فى إطار نظام أكبر ، هذا النظام الأكبر عبارة عن البيئة التـى تعمـل فيها بكافة أبعادها ومقوماتها ، ومما لاشك فيه أن النُظْم التى تتبعها الحكومات تدخل فـى نطـاق النظام الأكبر الذى له تأثيره ودوره فى بيئة عمل المنظمات .

كما نرجو أن نُوجِّه النظـر إلى أن هنـاك العديـد مـن العوامـل الإقتصاديـة ، والسياسـية . والثقافية ، والتطورات العلمية فى البيئة الخارجية التى يُمكن أن تؤثر علـى أهـداف المنظمـة ، أو تعوق عملية دورة الإنتاج المنتظمة ، من حيث المُدْخَلات وتصنيعهـا إلى مُخْرجـات . ومـن هـذه العوامل : العملاء ، والمنافسون الذين يُعْتَبَرون من المُحَدَّدات الأساسية فيما يتعلق بالإقبال والطلب على منتجات وخدمات المنظمة.

ويرى علماء الإدارة أن من بين عوامل البيئة الخارجية(*) التى لها تأثير علـى المنظمـة ، ولها ضغوطها المُربكة والمؤثرة على أهداف المنظمة ونشاطها ما تضمنه فى العبارة التالية :

إن هنـاك العديـد مـن التطـورات الإقتصاديـة والسياسـية والثقافيـة والعلميـة فـــى البيئـــة الخارجية للمنظمة ، يمكن أن يكـون لهـا تأثيراتهـا علـى تحقيـق أهـداف المنظمـة ، وتعـوق دورة المُدخِلات المنتظمة التى تقوم بتحويلهـا إلى مُخرجـات ... ويعتـبر المـوردون والمنافسـون مـن بـين العوامل الأساسية التـى تؤثـر علـى أعمـال المنظمـات ، وذلـك مـن حيـث إنتـاج السـلع أو تقديـم الخدمات .

(*) لمزيد من المعرفة عن هذا الموضوع نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا بعنوان " نظام إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة " - الناشر مكتبة عين شمس.

كما يستطرد علماء الإدارة فيما يتعلق بهذا الموضوع قائلين :

" إن الموردين والمنافسين(*) من العوامل الأساسية فيما يتعلق بمدى القدر الكافي من المدخلات التي يمكن للمنظمة أن تحصل عليه من الموارد والقوى العاملة ، وكذلك من بين العوامل الأساسية التي لها تأثيراتها على المنظمات : الوكالات الحكومية المُشرفة ، والمالكون للمنظمة أو حملة الأسهم ، والدائنون ، والنقابات العمالية ، فهذه المجموعات يُمكن أن تُحدث ضغوطاً تصادُمية تعوق أهداف المنظمات ونشاطها.

وأخيراً فإن القيم وسلوك أعضاء المنظمات تتشكّل من خلال تأثيرات ثقافة البيئة عليهم.

ونورد فيما يلي النص :

Many economic, political, cultural, and scientific developments in the external environment can affect an organization's goals or disrupt the regular input-transformation-output cycle. Major environmental elements affecting a business organization are customers and competitors are key determinants of the market demand for the organization's products or services. Suppliers and competitors for sources of supplies and labor are principal determinants of whether the organization can obtain an adequate amount of these inputs. Government regulatory agencies, owners or stockholders, creditors, labor unions, and consumer group exert conflicting pressures on the organizations and influence its goals and activities. Finally, the values and behavior of organization members are shaped by their cultural environment.

وهناك عامل آخر له دوره فيما يتعلق بتأثير البيئة على إنشاء المنظمات ، وحجمها ونشاطها ، وأسلوب عملها ، وهو عنصر البحث عن مدى إمكانية تمويل المنظمات ، ولعل هذا كان من بين الأسباب التي لجأ إليها المُشرّعون فيما يتعلق بتنَوع أشكال المشروعات ، وتُلقي الدراسات المتخصصة الأضواء على هذه العوامل .. فمثلاً التفكير في إقامة الشركات المتعددة الجنسية يختلف عن إقامة الشركات القابضة ، والشركات المساهمة ، وهذه الأشكال تختلف مثلاً عن أشكال الجمعيات التعاونية التي نشأت أساساً من بين الطبقات المحدودة الدخل والتي تجمع مدخراتها من أفراد يعتمدون على أنفسهم من أجل إقامة مشروعات تُلبي إحتياجاتهم ، وتنفع البيئة التي حولهم ، وتتطور في هيكلها على قدر نموها.

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجعين الآتيين لمزيد من التعمق في دراسة هذا الموضوع :

العملية التنظيمية والبناء التنظيمي للدكتور كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس.

التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة للدكتور كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس.

والجدير بالذكر أن كل شكل من أشكال المشروعات التي تنشأ إما على الصعيد الدولي أو الإقليمي أو القومي أو المحلي .. إلخ .. كل نوع من هذه الأنواع له العديد من العلاقات مع العديد من الجهات والمنظمات وفقاً لطبيعة النشاط الذي يقوم به ، الذي قد يمتد في بعض الأحوال كما ذكرنا سابقاً إلى العديد من الحكومات ، والمنظمات الدولية .. هذا بالإضافة إلى أن حجم المشروعات(*) ووزنها الدولي أو الإقليمي أو القومي أو المحلي يلعب دوراً كبيراً في عملية التأثير على الموردين وحسن إختيار القوى العاملة ، إذ من المعروف أن الكفاءات الممتازة ترغب دائماً في أن تربط مستقبلها مع المنظمات الواعدة ذات البيئة التي تتناسب مع طموحاتها(**) وآمالها ، خاصة فيما يتعلق بالشركات العملاقة التي عليها أن تتابع التطورات التكنولوجية وأثر هذه التطورات على نشاطها.

وقد يكون من المناسب أن نذكر في هذا المقام أن هناك من العلماء من قام ببحوث ودراسات تفصيلية تتعلق بتصنيف البيئات التي تعمل فيها المنظمات ، ومن بين هؤلاء " راي جيركوفيتش Ray Jurkovich(***) " الذي أوضح أن هناك أبعاداً لتحليل البيئة ، منها أن البيئة إما معقدة أو غير معقدة ، والبيئة إما أن تكون مستقرة أو غير مستقرة ، والبيئة إما أن تكون روتينية أو غير روتينية ، والبيئة إما أن تكون منتظمة أو غير منتظمة ، ووضع هذا العالم مواصفات للتعريف بمفهوم هذه التصنيفات التي أوردها ، وفي ضوء هذه التقسيمات والتصنيفات والمواصفات أجرت العديد من المنظمات البحوث التجريبية الهادفة لتحسين قياس بيئة منظماتها ، ودراسة العلاقة بين مئات المهام التنظيمية والهياكل التنظيمية(****).

(*) نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن الشركات الكبرى تلجأ إلى الإستعانة بطبقة من الخبراء يُطلقون عليهم خبراء الدراسات المستقبلية ، ومن بين المهام التي يقومون بها إستكشاف الإتجاهات التي قد تحدث في المستقبل القريب أو البعيد وغالباً ما تتراوح هذه النظرة المستقبلية ما بين خمسة أعوام وخمسة وعشرين عاماً.

(**) يرى بعض علماء الإدارة أنه يمكن ترتيب البيئة على هيئة سلسلة متصلة الحلقات تبدأ من البيئة الساكنة وتتدرج إلى الأنشطة المتحركة أو المضطربة .. يرجع في ذلك إلى :

F.E. Emery & E.L. Trist, Causal Texture of Organizational Environments, Human Relations 18 (Feb. 1965).

(***) Ray Jurkovich, "A Core Typology of Organizational Environments" Administrative Science Quarterly 19 (1974).

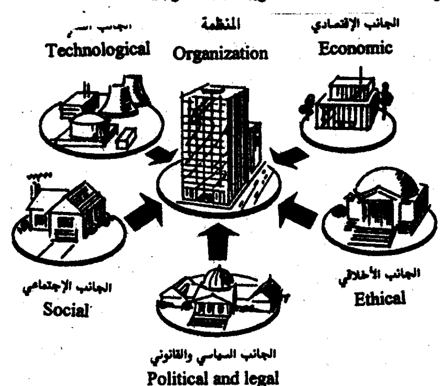
(****) ونرجو التكرم بالرجوع إلى :

- Howard E. Aldrich, "Organizations & Environments" (Englewood Cliffs, W.J., Prentice-Hall, 1979).
- Gregory G. Doss & Doneld W. Board, "Dimensions of Organizational Task Environments" Administrative Science Quarterly 29 (1984).

ويرى العديد من علماء الإدارة أن المنظمات تشبه الكائنات الحية فيمـا يتعلـق ببيئاتهـا ، أو إضطـراد نموها ، فالمنظمات لن تستطيع أن تبقى في سوق العمل إلا إذا إستطاعت أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وهذه البيئة هي التي تفرض على الراغبين في إنشاء المنظمات أن يتخيروا الشكل التنظيمـي الـذي يتناسـب مـع البيئة(*).

كما قام بعض العلماء ومنهم لورانس **Lawrence** ، ولورش **Lorsch** بـالعديد مـن الدراسـات التي تتعلـق بمعرفـة الإختلافـات النوعيـة في البيئـات التنظيميـة ، ولاحظـوا الأحـوال البيئيـة وهـي تتغـير بمعدلات مختلفة على مر الزمن ، حيث تعمد المنظمات إلى مراجعة شئونها خلال فترات زمنيـة سـابقة ، وفي ضوء نظام التغذية المرتدة **Feed back** الخاصة بالقرارات التي إتخذها أعضاء المنظمـات داخليـاً ، وتخـرج منها بمفاهيم تُلقي الأضواء بدرجات متفاوتة على الشك حول الظروف التي حدثت فيها.

وفيما يلي نورد أحد الأشكال للمنظمة وبيئتها الخارجية :



المنظمة وبيئتها الخارجية

THE ORGANIZATION AND ITS EXTERNAL ENVIRONMENT

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

1) J. Pfeffer & G. Salanick, "The External Control of Organization : A Resource Dependence Perspective". (New York : Harper & Row, 1978).
2) Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch, "Organization & Environment", Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1966.
3) Rosalie L. Tung. "Dimentions of Organizational Environments : An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure (Academy of Management Journal, 22, No. 4 (1979).

الخلاصـــــــة

يرى علماء الإدارة أنه اذا ما إشتملت أى نظرية من النظريات على مبادئ . فإن هذه المبادئ تشرح العلاقات والوقائع ، وإذا ما كانت هذه المبادئ حقائق أساسية تفسر بعض الظواهر – كما هي بالفعل – فلا ينبغى أن يوجد أى تناقض بين النظرية والتطبيق ، مع الأخذ في الإعتبار أن العلم يتقدم كل يوم ، والبحوث والدراسات والتجارب العلمية مستمرة ، ويؤمن جميع العلماء بأن علينا أن نعترف بأن المعرفة الإنسانية مازال أمامها شوطاً بعيدا ، وأن البحوث والدراسات قادرة على إستنباط المزيد من المعاني ، والمفاهيم ، والمبادئ والنظريات ، وهذه الجهود العلمية تُسهم فى التطوُّر وفي حُسن إعداد وتطبيق البرامج التدريبية ، بالإضافة إلى إسهامها فى إثارة الحماس لمزيد من حسن العمل والقدرة على التكيُّف والتشكُّل بمتطلبات الأوضاع الجديدة.

وقد أُلقى هذا الفصل الأضواء على البحوث التى أجراها العديد من علماء الإدارة الذين اهتمت بحوثهم ودراساتهم بالتعرُّف على مفهوم المبادئ الإدارية وآثارها على التطبيق الإدارى ، وعلى وجه الخصوص عالم الإدارة "ليندل ايرفك" الذى تناول بالشرح والتعليق حياة وأعمال ٧٠ عالماً من رواد علوم الإدارة.

وقد تبين من رأى العلماء ، أنه إذا كانت المسئولية تقترن بالسلطة فينبغى أن تتناسب المسئوليات مع السلطات ، وأنه نتيجة للمتغيرات الدولية برزت الحاجة إلى مبادئ الإدارة الدولية ، وأهمية تطبيقها فى مختلف المشروعات ، وعلى وجه الخصوص المنظمات الكبرى ، أخذا فى الإعتبار أن المنظمات عبارة عن نظم مفتوحة تستقبل من البيئة التى تعمل فيها العديد من الموارد التى تحتاجها ، ثم تقوم بتحويلها إلى سلع وخدمات ، الأمر الذى ينبغى معه إستجابة المنظمات لظروف الجودة والبيئة سواء على الصعيد المحلى أو الأقليمى أو الدولى ، بالإضافة إلى إهتمامها بظروف البيئة الداخلية.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) تناول بالشرح والتعليق موضحا ما يأتى :

- لماذا يرى العلماء أنه ربمّا لا يوجد مجال أكثر أهمية فيما يتعلـق بالنشـاط البشرى من مجال الإدارة ؟
- ولماذا تعددت البحـوث والدراسـات العلميـة الإداريـة مـن أجـل اسـتنباط مبادئ الإدارة ؟...

٢) أذكر بعض أسماء العلماء الذين بحثوا فـى موضـوع المبـادئ الإداريـة ، ومـا هـى أهمية هذه البحوث ؟ وهل يوجد الآن مجموعة كاملة من المبـادئ المسـتقرة التـى يتفق عليها العلماء ؟...

٣) يرى علماء الإدارة أن العديد من دوائر الأعمال لديها مشكلة " عدم فهـم المبـادئ الإدارية " ... ما هى الآثار المترتبة على عدم هذا الفهم ؟ ... وما هو الأسـلوب الأمثل للتغلّب على هذه المشكلة ؟.

٤) يعتبر " ليندِلْ إيرفيك " من بين أبرز علماء الإدارة الذين تناولوا موضوع المبادئ الإدارية بالشرح والتعليق.

علّق علـى العبـارة السـابقة ، شـارحاً تحليلاتـه للمبـادئ الإداريـة التـى استنبطها من بحوث الآخرين ، وآرائه الخاصة التى تَوَصَّل إليها ، ذاكراً أسماء بعض مراجعه التى تناول فيها هذا الموضوع باللغة العربية والإنجليزية ، وفـى أى عام صدرت ؟...

٥) يرى علماء الإدارة أن قيادة جهود الآخرين تتطلب الإلتزام بجوانب متعددة ترتبط بالمبادئ الإدارية. ما هي هذه المبادئ بصفة عامة ... وما هي مبادئ الإدارة الدولية التي إستقر عليها رأى علماء الإدارة المعاصرين ؟...

٦) يرى علماء الإدارة أهمية إستجابة "المنظمات" للبيئة بصفة عامة ، الجودة والبيئة التي تعمل فيها بصفة خاصة .

علّق على العبارة السابقة ، شارحا أهمية مراعاة المنظمات للبيئة.

٧) ما الذى يعنيه علماء الإدارة حينما يقررون أن قِيَمْ وسلوك أعضاء المنظمات تتشكل من خلال تأثيرات ثقافة البيئة عليهم ؟ ...

الفصل الثانى

العلماء والادارة العلمية

Scientists and Scientific Management

نشأة الفكر الإدارى :

يكاد يكون من العسير على الباحثين أن يحددوا تاريخاً معيناً يجمعون عليه ، على أنه تاريخ نشأة الفكر الإدارى .. وذلك لإن الإدارة فى تطورها تدين فى كثير من المعارف التى أدت إلى نشأتها وتطورها إلى عدد كبير من الباحثين سواء كانوا من المشتغلين بالعلوم الإقتصادية ، أو الممارسين للإدارة الصناعية ، خاصة وأن البحوث العلمية العميقة الحديثة تكاد تكشف بإستمرار عن كثير من الجهود التى بُذلت منذ القرن السادس عشر والسابع عشر وما بعدهما عن بحوث وتجارب أُجريت فى كل من ميادين الإدارة الحكومية والإدارة الصناعية ، وغيرهما من دوائر الأعمال.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن هناك من علماء الإدارة من يؤكد فضل المصريين فيما يتعلق بنشأة الإدارة ، حيث يذكرون أنهم وجدوا شاهدا على أن المصريين طبقوا اللامركزية ، واستعانوا بالخبرة الإستشارية منذ ٢٠٠٠ عام قبل ميلاد المسيح عليه السلام ، ويكفى للدلالة على ذلك من وجهة نظرهم ما نشاهده من عظمة الأهرامات التى مازالت قائمة حتى الآن ، وإن ذلك يدفعنا إلى أن نقبل بأنه كانت توجد تعليمات رسمية تتعلق بالتخطيط والتنظيم (*) والقيادة ونظم الرقابة.

ويستطرد البعض من هؤلاء العلماء موضحين " إن المشكلات التى واجهها القدماء المصريون مثلا فى بناء الأهرامات الكبرى واضحة جلية ، فهرم واحد تبلغ مساحته ١٣ (آكر)(**)

وإرتفاعه ٤٨١ قدماً قد تم تشييده باستخدام حوال ٣ر٢ مليون قطعة حجرية ، زنة كل واحدة منها فى المتوسط ٥ر٢ طن . وقد تطلبت عملية الإنتهاء من تشييد مثل هذا الهرم جهود ٠٠٠ر١٠٠ رجل عملوا لمدة (***) عشرين عاما.

(*) The Administrative Process. By Stephen P. Robbins. Prentice-Hall Inc. ١٩٨٠.

(**) الـ Acre مقياس للمساحة يساوى ٤٨٤٠ ياردة مربعة أو نحو أربعة آلاف متر مربع.

(***) The History of Management Thought. By Claude S. George, Jr. ٢nd ed. (Englewood Cliffs. N. J. : Prentice-Hall, ١٩٧٢).

وتوضيحاً للأبعاد النسبية لهذا الجُهد الذى بذلـه الفراعنـة ، فـى ضـوء المنظمـات القائمـة حاليا فإنه يعادل ادارة منظمة يساوى حجمها ثلاثـة أضعـاف حجـم شـركة شـل للبـترول . ومـن الواضح أن مثل هذا الإنجاز يُشير الى التطبيق الفعال للوظائف الإدارية(***)

الإدارة وفضل الباحثين السابقين :

تدين الإدارة العلمية فى كثير من المعلومات التى تتضمنها الآن ، إلى البحـوث والدراسـات التى أتت اليها من العلماء والباحثين علـى فـترة طويلـة مـن الزمـن ، ومـن بينهـم مثـلا دراسـات الاقتصادى الكبير " آدم سميث " ، وأفكار " تشارلز بابدج " التى صاغها فى كتابه وموضوعـه " إقتصاديات التصنيع ".. وفى الحقيقة يكاد لا يعرف الباحثون فى الإدارة العلمية ، أحـدا أجـرى بحوثاً فى الإدارة الصناعية وإدارة الإنتاج قبل " فردريك ونسلو تايلور " غير شخص واحد هو " تشارلز بابدج Charles Babbage " الذى عاش فيما بين عامى ١٧٩٢ ، ١٨٧١ – ويرجـع ذلك الى أن بحوثه كشـفت الكثير مـن جوانـب التفكـير الإدارى ، ويمكـن الرجـوع فـى ذلـك إلى الرسالة التى تضمنت هذه الأفكار ، والتى قدمها " جون هاردى John H. Hogland " .

وقد تضمنت هذه الرسالة تاريخ حياة وأعمال شارلز بابدج وعنوانها :

Charles Babbadge : " His life and Works in the Historical Evolution of Management Concepts".

وقد أعتُبرت البحوث التى أجراها سابقة لعصرها وأوانها بزمان طويل ، إلى الدرجـة التـى جعلت بعض الباحثين يعتبرون أن تشارلز بابدج(****) أول من قام بدراسات تتعلـق بـالتنظيم الصناعى من وجهة النظر العلمية. ويقول كلود س. جورج فى مرجعه " تاريخ الفكر الإدارى " أن

*** The Administrative Process. By Stephen P. Robbins (Prentice-Hall. Inc. Englewood Cliffs. New Jersy. ١٩٨٠.

**** نرجو التكرم بالرجوع الى :

Charles Babbage : On the Economy of Machinery and Manufactures ١٩٣٢.

وقد كان هذا العالم أستاذاً للرياضيات بجامعة كيمبريدج Cambridge University .

تشارلز بابدج كتب فى عام ١٨٣٠ عن الحاجة إلى مجموعة من الدراسات التى تُشكِّلْ نظاماً يُحدِّد المعايير التى تتعلق بعمليات الإنتاج بهدف تحسينه .

كما ويقرر بعض العلماء أن هذا لا يمنع من القول بأن هناك دراسات هامة تتعلق بمشكلات الإدارة الصناعية حدثت قبل " بابدج " وأن هذه الدراسات كان لها فعلا أثرها على البحوث والدراسات والأعمال التى قام بها ، ويستشهدون على ذلك بأن " بابدج " نفسه أشار فى كتاباته إلى بعض هذه الأبحاث الكثيرة التى سبقت .. ومن بين ما أشار اليه " بابدج " فى بحوثه موضوع " مفهوم واجب العمل اليومى " ، فإنه يوضح أنه رجع إلى البحوث التى أجرتها " أكاديمية العلوم Academie des Sciences " فى فرنسا ، فى خلال النصف الأخير من القرن السابع عشر ، حيث مَوَّلتْ هذه الأكاديمية بعض المنح التى خصصتها لدراسة العمال فى أدائهم لأعمالهم داخل المصانع بهدف تمكينهم من أن يحققوا أسلوباً أفضل فى عملهم Better Job : .. ونتيجة لذلك تقدم أحد هؤلاء الباحثين ويدعى " دى لاهير De La Hire " فى عام ١٦٩٩ ببحث للأكاديمية عن كيفية الاستفادة من طاقة الانسان داخل المصانع .. وكانت معظم هذه الدراسات تتعلق بأساليب رفع الأشياء وحملها ، ودفع الأشياء ذات الأوزان الثقيلة .. وكذلك دراسة تحليلية تُوضِّح كيف أن الإستفادة من الجهد المبذول تعتمد على الأسلوب الذى يستخدم فيه الإنسان طاقته.

ومن أشهر التجارب المبكرة التى أُجريتْ عن القدر من العمل الذى يمكن أن يؤديه العامل فى يوم عمله ، تلك التجارب التى قام بها العالم " م. شارلز أوجستس كولومب "M. Charles Augustus Coulomb" وهو الذى قام بدراسات تتعلق بقوانين الكهرباء .. ونُشِرتْ تجاربه فى عام ١٧٨١ ، ثم أعيد نشرها أعوام ١٨٠٩ ، ١٨٢١ .. غير أن بحوث هذا العالم فى تاريخ الإدارة الصناعية لم تترجم للأسف الشديد الى الإنجليزية ..

وهناك من يُقَرِّرْ أن هذه البحوث لو كانت تُرجمتْ فى مرحلة مبكرة ، لكانت يسرت كثيراً على المجتمع الصناعى فهم الأسباب والدوافع التى من أجلها قام " فردريك ونسلو تايلور ببحوثه ودراساته فيما بعد" .. بل أكثر من هذا يقررون أن السبق الذى اشتهر به " فردريك ونسلو

تايلور " فى مجال الإدارة العلمية كان يمكن مراجعته فى ضوء هذه الأبحاث.

فمثلا هناك بحوثاً أجراها " كولومب " عن أثر الطاقة "Energy" التى يبذلها الإنسان والحيوان عند إستخدام الآلات ، ومدى الإجهاد الذى يُعانيه كل منهما نتيجة للجهد المبذول .. وقد خَلُصَ فى بحوثه التى أجراها الى أنه " إذا أردنا أن نحصل من الإنسان على أقصى طاقة مُمْكِنة ، فإن هذا يتطلب زيادة إنتاجيته أو فاعليته فى نفس الفترة الزمنية التى يعمل فيها دون أن يترتب على ذلك زيادة تَعَبهْ ، بينما إذا أردنا أن نحْصُل من الحيوان على أقصى طاقاته ، فى نفس الفترة الزمنية ، فإن هذا يترتب عليه بالضرورة زيادة الجُهْد المبذول .. وهذا يترتب عليه بالتالى زيادة تعبه ، أى أن زيادة الانتاجية بالنسبة للحيوان تتطلب زيادة الجهد .. وزيادة الجهد تؤدى إلى زيادة التعب .. وهكذا فإن الجهد والتعب بالنسبة للحيوان يسيران فى إتجاه واحد ".

ولعل من المفيد أن نوجه نظر الباحثين الى أهمية الرجوع إلى دراسته المقارنة التى تتعلق بـ " كمية الحركة Quantity of Action " التى يبذلها المسافرون أثناء قطعهم المسافات فى رحلاتهم ، وكيف أنَّ هذه الكمية من الحركة تتوقف على طبيعة الرحلة . وما إذا كانت الأرض سهلة منبسطة ، أم أن الأرض بها مرتفعات ومنخفضات .. وكذلك أيضا مدى الحمولة التى تُصَاحب هذه الرحلة .. ويخرج من ذلك بمتوسطات للأرقام عن مدى ما يمكن قطعه من المسافة يومياً .. إلى غير ذلك من الدراسات المهمة.

ونرجو أن نوجه نظر الباحثين أيضاً إلى الكتابات السابقة فيما يتعلق بالإدارة الصناعية ، فعليهم أن يرجعوا إلى كتابات " م . شولز M. Schulze " فى عام ١٧٧٣ ، وخلاصة هذه الكتابات عبارة عن تجاربه التى أجراها على عشرين رجلا من مختلف الأحجام والأوزان ، للتعرف على الشخص الأنسب والأسلوب الأنسب فى العمل الصناعى ، وليختبر المعادلات والنتائج التى توصل اليها الباحثون السابقون عليه ، وذلك وفقاً لما يقرره هو فى كتاباته ونصها :

" to test , the formula and conclusions of earlier writers"

ولعل ما ذكره " م . شولز " من أنه يرغب في تحقيق النتائج التي توصل إليها ممن سبقوه ، لدليل على توضيح ما سبق أن ذكرناه ، من أن الإدارة العلمية ، تدين في كثير من المعارف التي أدت إلى نشأتها ، إلى عدد كثير من الباحثين.

ويرى العديد من علماء الإدارة أن محاولة سرد أسماء وجهود هؤلاء الذين أضافوا الى تطور الفكر الإداري قد يكون في غاية التعقيد ، ويحتاج الى العديد من المُجلدات لكي نشير الى جميع الأشخاص الذين أضافوا إلى تطور(*) التفكير الإداري.

وهذا رأيهم باللغة الإنجليزية :

- " It would be too complex and voluminous to include all the persons who have made significant contributions in the evolution of management thought".

أما فيما يتعلق بنشأة الإدارة العلمية الحديثة ، فإن هناك كثير من الباحثين في علم الإدارة ، يكاد يجمعون على أن من بين أبرز من أسهموا فيها هم ثلاثة أشخاص كل منهم تناولها من وجهة نظر مختلفة .. وهم " فردريك ونسلو تايلور " الذى إهتم بالإدارة على مستوى المصنع ، وتناول الجوانب التخطيطية والتوجيهية والتنفيذية للقوى العاملة .. والثانى " هنرى فايول " الذى تناول الموضوع من زاوية الإدارة العليا ، وإستنبط مبادئ وقواعد قابلة للتطبيق بالنسبة للوظيفة الإدارية أيا كانت المشروعات التي تمارس فيها الإدارة .. والثالث " التون مايو " وفريق الباحثين الذين يعملون معه ، وكان إهتمام " التون مايو " بالدرجة الأولى بالظروف المحيطة بالعمل ، بحيث يعمل على توفير مناخ ملائم يعمل فيه العمال . تتوافر فيه كافة الشروط الملائمة

(*) Management : A Global Perspective. By Heinz Weihrich & Harold Koontz McGraw-Hill. Inc. ١٩٩٣.

كما نرجو أن نوجه نظر الباحثين المهتمين بتطور الفكر الإدارى ، أن من بين أهم المراجع العلمية فى رأينا والتى تبحث فى تطوير الفكر الإدارى المرجع الآتى :

The Evolution of Management Thought . By Daniel A. Wren (New York The Ronald Press Company) ١٩٧٢.

وكذلك طبعته الثانية التى أصدرتها موسسة " John Wiley & Sons " فى عام ١٩٧٩.

لهم ، وتوفير فترات للراحة يشترك العمال فى إختيار أوقاتها . وآثار الإضاءة المباشرة وغير المباشرة على إنتاجية العامل . إلى غير ذلك من العوامل التى جعلت دراساته تتصف بالطابع الإنسانى . وتوضح أن العمال يميلون إلى الإنتظام فى جماعات وتنظيمات غير رسمية . وذلك لكى يوفروا لأنفسهم مناخا مريحا خاصاً بهم تتوافر فيه مشاعر الود والتعاون والصداقة . تلك المشاعر التى يفتقدونها فى نطاق العمل الرسمى القائم فى الصناعات الحديثة.

وفيما يلى نقدم لمحة تاريخية ، وبعض الدراسات التحليلية لبعض هؤلاء العلماء الذين أسهموا بجهودهم الفكرية والعملية فى وضع الأسس التى قامت عليها الإدارة العلمية.

علماء الإدارة العلمية

فردريك ونسلو تايلور ١٨٥٦ – ١٩١٢ Fredrick Winslow Taylor



ولد " فردريك ونسلو تايلور " فى عام ١٨٥٦ من عائلة مثقفة ، ولكنها غير غنية فى فيلادلفيا Philadelphia ، وقد رغب والداه فى أن يتعلم إبنهما القانون فأرسلاه إلى " أكاديمية فيليبس اكستر Philips Exeter Academy " لإعداده لإمتحانات الإلتحاق بجامعة هارفارد ، وقد إستطاع بجده وإجتهاده ومثابرته على المذاكرة أن يكون أول فصله ، إلا أن ذلك أثر تأثيراً شديداً على بصره ، نظراً لساعات الإستذكار الطويلة التى كان يقضيها بجوار مصباح الجاز Kerosene light الأمر الذى دعى الأطباء إلى النصح بعدم إلتحاقه بجامعة هارفارد ، أو أى نوع من الدراسة يتطلب بذل جهود فى الاستذكار"... ومن أجل هذا ترك الجامعة gave up going to college.

كان تايلور طموحاً ، يتصف بالحيوية والنشاط ، ولذلك أقلقه أن يُصدر الأطباء مثل هذه النصيحة ، غير أنه إمتثالا لنصحهم سعى باحثا عن عمل لا يتطلب كثيرا من القراءة ، فالتحق

عـام ١٨٧٤ كصبى ميكـانيكى فــى مصنــع صغـير فــى فيلادلفيــا ، ثــم رُقــى إلى ميكــانيكى Machinist فـى عـام ١٨٧٨ ، ثـم إنتقـل بعـد ذلـك إلى شـركة للحديـد تسـمى Midvale Steel Company ، حيث إشتغل عاملا عاديا ، وفى خـلال ثمـانى سـنوات مـن التحاقـه بهذه الشركة تدرج فى مناصبها المختلفة .. تدرج من عامل بسيط ordinary laborer إلى ملاحـظ للوقـت timekeeper ، إلى ميكــانيكى mechanist ، إلى مشـرف مجموعـة gangboss ، إلى مقدم foreman ، إلى مساعد مهندس assistan engineer ثم إلى كبير المهندسين فى المصنع chief engineer .

وقد إستمر فـى دراسـاته المسـائية حتـى إسـتطاع أن يحصـل علـى درجـة الماجسـتير فـى الهندسة من معهد ستيفنز Stevens Institute .

وقد كان الإهتمام(*) الأكبر لفردريك ونسلو تايلور عـبر معظـم حياتـه مُوَجَّهـا نحـو زيـادة الكفاية في الإنتاج.

Taylor's major concern throughout most of his life was to increase efficency in production.

بحوث تايلور :

وقام تايلور أثناء حياته ببحوث ودراسات تتعلق بالادارة العلمية ، منها بحثه عن المبـادئ Principles الذى قدمه عام ١٩٠٩ لإحدى اللجان الخاصة المتفرعـة عـن الجمعيـة الأمريكيـة للمهندسين الميكانيكيين .

غير أن الجمعية المذكورة أهملت هذا البحث أكثر مـن عـام دون مناقشـته ، أو اصـدار أى قرار يتعلق بمدى أهميته.

وفى أواخر عام ١٩١٠ كان الرأى العام الأمريكى قد سمع عن الإدارة العلمية ، والتى كـان يطلق عليها وقتئذ " طريقة تايلور " Taylor System وأراد أن يعلم المزيـد عنهـا .. الأمـر الذى جعل الصحافة الأمريكية تهتم بهذا الموضوع ، فسعى كبار الصحفيين إلى " تايلور " يطلبون

(*) يرجع إلى : الإدارة لهاينز ويسهرينش وهارولد كونز - الطبعة العاشرة - مرجع سبق ذكره ١٩٩٣.

مقابلتـه ، للقيـام بمحـاولات لأخـذ أحـاديث ومقـالات صحفيـة لتغطيـة مختلـف جوانـب هـذا الموضوع ، لإشباع رغبات جمهور القراء الذى أظهر أنه أشد ما يكون حاجـة إلى معرفـة مزيـد مـن الإيضاح عن الطريقة التى تحقق مزيداً من الإنتاج. وفى نفس الوقت مزيدا من الوفر !..

وكان من نتائج ذلك ، أن سحب تايلور بحثه من الجمعية السـابقة الذكـر ، ونشـره علـى حسابه الخاص ، ثم أرسل نسخاً منه إلى جميع أعضـاء الجمعيـة ، ورخـص لإحـدى دور النشـر المشهورة وهى دار Harper and Brothers فى أن تطبع منه طبعة خاصة للجمهور.

فهـذا الرجـل مثـلا كـان يهتـم بلعبـة الكـرة الأمريكيـة التـى يطلـق عليهـا "البيسـبول" Baseball ومن أجل تحقيق الكفاءة والمهارة فى هذه اللعبة ، إبتكر طريقة جديدة لرمـى الكـرة .. هذه الطريقة عبارة عن إمساك الكرة وراحة اليد إلى أسـفل إلى جـانب الجسـم ، وقـد ثبـت أن الأسلوب الذى إبتكره لإمساك الكرة ، ورميها ، حقق مزيدا من المهارة فى هذه اللعبة ، وأن هذا الأسلوب هو الذى ما زال يُستخدم حتـى الآن .. كذلـك أعـد مضربـا للعبـة التنـس .. فقـد كـان المضرب القديم مستديراً ، غير أنه أجرى بعض التجارب التى خرج منها باعداده مضربـا جديـدا للتنس علـى شـكل ملعقـة ، أى مسـحوبا فـى إستدارته مـن الطرفـين ، ودخـل بـه عديـدا مـن المباريات ، وكانت النتيجة أنه كسب عديدا من البطولات بمضربه الجديد .. وهكذا كان أسـلوبه .. يحكم عقله من أجل إبتكار شئ جديد لتحقيق الكفاءة فيما يقابله من نشاط فى الحياة.

ونظراً لأن ظروفه دفعته إلى الإلتحاق بالشركات الصناعية فى أمريكا . فقد راعه وأفزعه ما شاهده عن قرب من وسائل الإسراف والضياع التى يتحقق بها الإنتاج فى الصناعة .. الأمـر الـذى حفزه على البحث والدراسة ، وإجراء التجارب للتغلب على ذلك ، والعمل علـى تحقيـق الكفـاءة الإنتاجية وقد تميز إجراء هذه البحوث بالأسلوب العلمى .. الأمر الذى دفعه شخصيا إلى أن يطلق عليها " الإدارة العلمية " .. وقد سار فى سبيل تحقيق جهوده العلميـة والتطبيقيـة علـى مسـتوى إدارة المصنع Shop Management كما يلى :

أولا : قسم العمل الذى يقوم به العامل إلى حركات بسيطة أولية.

ثانيا : قام بدراسة علمية لجميع الحركات التى يؤديها العمال أثناء أدائهم لأعمالهم Time and Motion Study .. وإستطاع عن طريق هذه الدراسة أن يتعرف على كثير من الحركات غير الضرورية التى يستخدمها العمال أثناء عملهم .. ثم استبعد غير الضرورى منها.

ثالثا : قام بدراسة علمية لأسلوب أداء العمال لعملهم بعد استبعاد الحركات الزائدة غير الضرورية وذلك عن طريق رصد أسلوب الأداء مقترنا بالزمن الذى يستغرقه أداء كل حركة وذلك عن طريق الإستعانة بساعة التوقيت والتى يطلق عليها ساعة الإيقاف Stop Watch .

رابعا : إختيار أفضل الطرق وأسرعها فى أداء مختلف الحركات ثم إيجاد أسلوب قياسى لأداء كل عملية وبذلك تجنب كثيرا من الوقت الضائع .. الأمر الذى يترتب عليه زيادة الانتاج.

خامسا : قام بدراسة للتعرف على الفترات التى يصل فيها العامل إلى حد التعب . بحيث ينبغى أن يأخذ العامل فيها فترة راحة وذلك للتغلب على الجهاد البدنى. وكان يستهدف من وراء ذلك زيادة الإنتاج .. وبذلك يزداد أجر العامل وفى نفس الوقت تؤدى زيادة الإنتاج إلى زيادة المبيعات .. وبالتالى دخلْ أكبرْ لأصحاب المشروعات.

وقد أدت هذه الدراسات فى بدايتها إلى عدم رضا العمال عنها . بل أكثر من هذا حقدهم عليها وعدم تجاوبهم السريع لتطبيق أسلوبها ، وذلك على الرغم مما كان ينادى به " فردريك ونسلو تايلور " من أن أسلوبه الجديد يستهدف أكبر قدر من الرفاهية لكل من صاحب العمل ، والعمال.

ومن الأمور التى يحق لنا أن نثبتها فى معرض الحديث عن " فردريك ونسلو تايلور " أنه كان يستهدف الصالح العام ويغلبه على كل اعتبار ، ومن مظاهر ذلك أنه كان يعارض معارضة

شديدة فى أن يصير إسمه علما على أسلوبه العلمى ، وكان ذلك منه تواضعا وفهما للطبيعة البشرية إذ قال فى شهادته أمام اللجنة الخاصة المشكلة من مجلس النواب الأمريكى . فى يوم الخميس الموافق ٢٥ يناير سنة ١٩١٢( ) .. " إننى أريد أن أقرر أنه لم يحدث فى أى وقت أن أطلقت على هذه الطريقة ، طريقة تايلور ، كما ولم يحدث إطلاقا أننى أبديت أدنى رغبة فى إطلاق مثل هذا الإسم عليها ، إننى كنت دائما أحتج على تسميتها باسمى .. أو إسم أى شخص آخر ، إعتقاداً منى بأن تسميتها بإسمى يؤدى إلى أضرار بليغة . إذ يوجد هناك مديرون قديرون .. وآخرون يعتدون ويعتزون بأنفسهم ويعارضون فى العمل تحت أسلوب ينسب إلى إسم أى انسان ، بينما لن توجد إدارة تعارض بحق فى العمل مثلا تحت إسم .. الإدارة العلمية .. لذلك أعتقد أنه من الأفضل إطلاق مثل هذا الإسم عليها ، أو أى اصطلاح ينسب إلى المجموع ، وترضى عنه الأمة بأسرها.

Testimony before the Special House Committee (١٩١٢)

. وأرجو أن أوجه نظر الباحثين فى علوم الإدارة الى أن دفاع فردريك ونسلو تايلور عن أسلوبه فى إدارة المصنع التى نادى بها فى عام ١٩٠٣ ، ومبادئ الإدارة العلمية التى نادى بها فى عام ١٩١١ ، والتى شهد بها أمام اللجنة الخاصة المشكلة من مجلس النواب الأمريكى فى ٢٥ يناير ١٩١٢ ، قد تضمنها كتاب منشور بعنوان :

١) Scientific Management (New York : Harper & Brothers, ١٩٤٧).

ويمكن الرجوع أيضا الى :

٢) " The Ideas of Frederick W. Taylor : An Evaluation". By Edwin A. Locke , Academy of Management Review. January ١٩٨٢.

٣) وهناك بحث صدر فى الآونة الأخيرة ناقش فيه صاحبه إسهامات فردريك ونسلو تايلور وعنوانه :
The Ideas of Fredrick W. Taylor : An Evaluation , "Academy of Management Review (January, ١٩٨٢).

تطورت الأساليب الفنية " لطريقة تايلور " كما كان يُطْلق عليها زملاؤه ومعاونوه .. أو " الادارة العلمية " وهو الإسم الذى فضَّل هو إطلاقه عليها .. تطورت الأساليب الفنية عندما عين تايلور رئيساً لمجموعة من العمال ، فأراد أن يُحَقّق أفكاره ويضعها موضع التطبيق . والتى تتلخص فى تحقيق مزيد من الإنتاج فى حدود الفترة الزمنية التى يعمل فيها العمال .. الأمر الذى دفعه الى أن يطلب تصريح من " شركة بتلهيم للحديد Bethlehem Steel Company " لإجراء بحوث على عملية " تحميل الحديد الزهر Pig - iron وتفريغه " ، وبعد إقناعهم بأهدافه حصل على هذا التصريح.

لاحظ تايلور فى القسم الذى أراد أن يجرى فيه تجاربه . أنه يوجد خمسة وسبعون عاملا يقومون بمهمة التحميل والتفريغ ، وأنهم كانوا ينقلون يوميا ما يُقدّر بـ ١٢٫٥ طن تقريبا من الحديد الزهر . وكان هذا المُعدّل بالنسبة للعمل اليومى يُعتبر مُعدلا معقولاً . يرضى عنه أصحاب العمل والعمال ، خاصة وأنه لم يكن هناك من أسلوب لتقويم هؤلاء العمال إلاّ أسلوب تعنيفهم . أو فصلهم فى بعض الأحوال.

وكان العامل يتقاضى فى اليوم دولار وخمسة عشر سنتا D ١.١٥ per day وهذا الأجر يتفق مع معدل الأجور السائدة فى منطقة العمل. ورغما عن أن المسئولين وملاحظى العمال كانوا يتشككون فى إمكان زيادة إنتاج العمل اليومى عن هذا المعدل ، فإن تايلور سار فى تجربته ، متوخيا المنهج التجريبى ، ليثبت عن طريقه أفكاره ووجهة نظره . وذلك من خلال مقارنة النتائج التى يحصل عليها من وراء كل تجربة ، بالنتائج التى كانت تتم وفقا لإتباع الأساليب التقليدية.

وقد لجأ تايلور إلى إختيار بعض العمال المتازين من الرجال ، ولم يقصد بالمتازين هنا المتازين من الناحية الخُلقية ، إذْ على الرغم من أنه كان ينتمى إلى جمعيات " الإصلاح الدينى " .. إلاّ أنه لم يُحاول أن يجعل الأخلاق عنصرا من عناصر إختياره للعمال .. إنما كان يستهدف توافر عنصر الكفاية .. وكان يستهدف إختيار الرجال الذين يتوافر لديهم عن طريق الوراثة والتدريب الإستعدادات المناسبة التى تُمكّنهم من السير فى الطريق الذى يرسمه لهم .. وكان يلجأ

فى سبيل تحريكهم إلى بعض الحوافز التى تثير هِمَّتَهُم فى العمل ، ولعـل أهـم حـافز وقتئذ كـان حافز الأجر.

من أجل ذلك بدأ التجربة بإستخدام أحد الرجال الذيـن يتميزون بـالقوة(١) الجسـدية . وهو عامل بالشركة هولندى الأصل من ولاية بنسـلفانيا إسمـه " شميـدت Schmidt " .. وكـان يعرف بحبه الشديد للمـال ، فأفهمـه أنـه يمكنـه أن يُحسِّـن مـن أجـره اذا امتثـل للعمـلْ وفقـا للتعليمات الصادرة إليه. وأن هذه التعليمات لن تزيد من ساعات عمله عن السـاعات التـى يعملهـا فعلا.. وفعلا رفع أجره من دولار وخمسة عشر سـنت ، إلى دولار وخمسـة وثمـانين سـنت ، ثـم طلب تايلور من العامل أن يستخدم أنواعاً من " الجاروف " كبيرة وصغيرة ومتوسطة الحجم ، كمـا جعل العامل يحمل كميات مختلفة من المخزن الى عربة النقل مباشرة ، أو ينقل بالتنـاوب الحديـد على عدة مراحل.. وَتَوَصَّلَ عقب ذلك إلى النتيجة التىَ كـان يستهدفها .. وهـى زيـادة الانتـاج . وكما أوضحنا فان متوسط التحميل اليومى للفـرد كـان ١٢،٥ طـن .. نـرى أن " شميـدت " وفقـا للأساليب الجديدة التى رسمها له تايلور تَمَكَّن من تحميل ٤٧،٥ طن .. أى أن الانتاج ارتفع الى ما يقرب من أربعة أمثال ما كـان عليـه .. وهـذه النتيجـة هـى التـى جعلـت المسئولين فـى الشـركة يعجبون بأسلوب تايلور فى العمل ، ويقدرون الجهد العلمى الذى بذل من أجل زيـادة الانتـاج . كما إزداد هذا التقدير عندما طبقت الشركة أساليبه فى الإختيار والتدريب ، وتمكَّنـتْ فـى أحـد الأقسام من تخفيض العدد الكلى الـذى تحتـاج اليـه فـى العمـل مـن ٥٠٠ عـامل الى ١٤٠ عـامل

لأجل مزيد من المعرفة عن الجهـود التى بذلها فردريك ونسلو تـايلور والتى منهـا نظـام الأجـر بالقطعـة يرجع الى :

A Piece-Rate System. By Frederick W. Taylor Transactions ASME ١٦ (١٨٩٥).

ولمعرفة المزيد عن بحوثه الأخرى يرجع الى :

Management A Systems and Contengency Analysis of Managerial Functions. By H. Koontz and C.O'Donnell ٦th ed. (New York : McGraw-Hill Book Company, ١٩٧٦).

فقط .. وزادت الأجور بمقدار ٦٠٪ تقريبا ، حيث أن أجر العامل زاد من ١٫١٥ دولار إلى ١٫٨٥ دولار .. كما أن الوفر الاجمالى الذى حققته الشركة بلغ ما يقرب من ٧٥٠٠٠ دولار سنويا.

غير أنه مما يثير الدهشة أن العمال وقتئذ قاوموا " الطريقة التايلورية " .. بل إن مجرد ذكر إسمه كان يثير الكراهية فى نفوسهم ، ويرجع بعض الباحثين أن السبب فى ذلك إنما يرجع إلى أن تايلور كان يعتبر رائدا من رواد " الهندسة البشرية " ، إذ أن نظرته إلى تناول عمل الانسان كانت لا تختلف عن نظرته التى يتناول بها قطعة جهاز هندسى .. بل أنه كان يؤمن فعلا بإمكان تطبيق علم الهندسة على طرائق العمل فى المصنع ، وقام بدراسات للتعرُّفُ على " الطريق الوحيد الأفضل ".. وتوصل من هذه الدراسات إلى أن هناك نسبة عالية من الإسراف والضياع فى العمل والمواد تحدث نتيجة لعدم كفاية التنظيم والإشراف على العمل ".

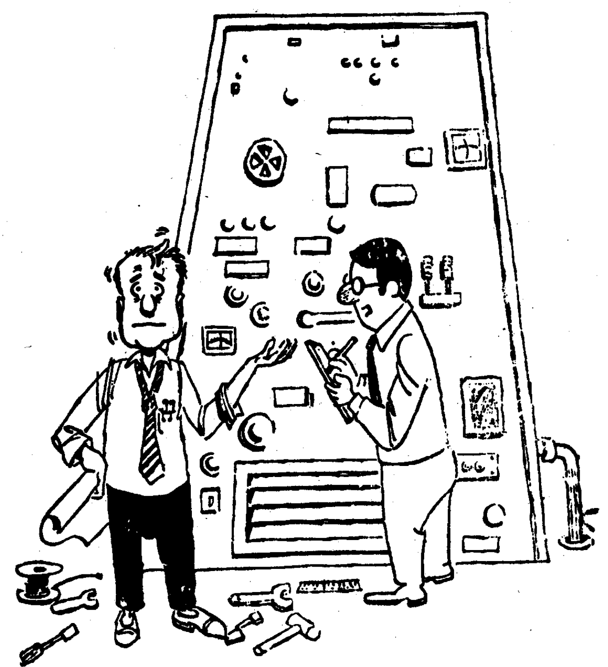
وفيما يلى رأيه باللغة الإنجليزية :

" Imbued with the beleif that the science of the engineers could be applied to the methods of the shop, Taylor searched for the " one best way " and came to the conclusion that a very large percentage of both labor and material was wasted through insufficient organization and supervision of work".

وقد وجد تايلور أن الطريق الوحيد الأفضل ، هو فى " تطبيق الإدارة العلمية " .. أو تطبيق وسائل فنية جديدة للعمل داخل المصانع من أجل زيادة الانتاج.

ولعل من أسباب كراهية العمال لتايلور أنه سعى إلى تحقيق مزيد من الإنتاج عن طريق " الضغط على العمال putting pressure on the men " الأمر الذى أدّى إلى حدوث مقاومة عنيفة منهم ، إلا أنه رغماً عن هذه المقاومة نجح تايلور فى تحقيق ما كان يستهدفه من زيادة الانتاج ، غير أن هذه التجربة قد ضايقته وآذته ، ففكر كثيراً فى الوسيلة التى يستطيع عن طريقها تحديد ما يريد دون حدوث مثل هذه التصادمات .. فهداه تفكيره إلى أن السبب فى ذلك إنما يرجع إلى أن الإدارة لا تعرف بالضبط واجبات عملها اليومى Proper day's work وهى إذْ تجهل ذلك ، تحاول أن تحصل على أكبر قدر ممكن من الإنتاج عن طريق الضغط . أما

إذا عرفت الإدارة بالضبط ما هو عمل اليوم ، فانها تستطيع أن تحصل على ما تستهدف من الانتاج اليومى عن طريق ارشاد العمال إلى الوسائل السليمة التى يتبعها كل منهم فى أدائه لعمله .



ينبغى على الادارة أن توضح أولا للعامل واجبات عمله اليومى . ولا تلجأ إلى أسلوب الضغط .

وعلى ذلك قرر القيام ببحوث ودراسات من شأنها إكتشاف أفضل الوسائل لأداء العمل اليومي بالنسبة لجميع الأعمال التى تُؤدّى فى المصنع.

وقد ظل تايلور يقوم ببحوثه ودراساته فى هذا الموضوع أثناء إشتغاله فى كل من شركة " ميدفيل للحديد Midvale Steel Company وشركة بتلهم للحديد Bethlehem Steel Company ثم فيما بعد فى مختلف المنشآت التى عمل مستشارا لها ، وفى خلال بضع سنين كان قد إبتكر وسائل فنية للإدارة ، كانت أكثر ايجابية فى نتائجها من أى وسيلة أخرى ، إذ أنها فضلا عن تحقيقها إنتاجا أكبر ، فإنها حققت " علاقات طيبة بين العمال Good Worker Relations ".

ومما لاشك فيه أن تايلور كان يسعى لإيجاد علاقات طيبة داخل العمل .. ليس فقط بين العمال بعضهم وبعض .. بل أيضاً بين أصحاب العمل والعمال وذلك عن طريق زيادة الانتاج .. وبالتالى زيادة الأرباح .. الأمر الذى يترتب عليه زيادة أرباح أصحاب العمل .. وزيادة أجور العمال .. وبذلك يُحقق مزيداً من الرخاء والرفاهية لكليهما ، هذا فضلا عن أن هذا من وجهة نظره يعمل على تقليل الصراع بينهما .. بل أكثر من هذا فإنه كان يتحين الفرص والمناسبات لإظهار وجهة نظره الإنسانية نحو العمال ، ولا أدّل على ذلك من أنه فى سلسلة المحاضرات التى كان يُلقيها على طلبة الدراسات العليا فى كلية ادارة الأعمال بجامعة هارفارد فيما بين عامى ١٩٠٩ ، ١٩١٢ كان يقول لهم : " اننى أفترض أيها السادة أن معظمكم ليسوا بأبناء عمال عاملين .. وأنكم لم تمارسوا بأنفسكم العمل ولو لفترة واحدة من الزمن .. على الأقل مع العمال العاملين ، وعلى نفس مستوى العمل الذى يؤدونه ، لأنكم لو كنتم قمتم بذلك ، لكان من قبيل التَزَيُّد .. أو تكرار القول أن أوجه نظركم لأهم حقيقة Most Important Fact ينبغى أن تضعوها فى أذهانكم وأنتم تتعاملون مع العمال .. هذه الحقيقة هى " أن العمال مثلى ومثلكم .. أن العامل وأستاذ الجامعة لهما أساساً نفس المشاعر .. نفس البواعث .. نفس الآمال .. نفس النقائص .. نفس الفضائل ".

" The Workers are just the same as you and I are. The working man and the Collage Professor have fundamentally the same feelings, the same motives, the same ambitions, the same shortcomings, the same virtues".

ثم يستطرد تايلور فى محاضراته موضحاً " أن العمال قضوا طيلة حياتهم يتلقون الأوامر ويطيعونها .. وذلك لأنهم فيما يتعلق بالعمل يقعون فى المستويات الأدنى .. فلا تتصوروا أن هذا يعنى أنهم أقل احتراماً لأنفسهم منى ومنكم .. أنهم ينظرون الى أنهم فضلاء ولهم أهميتهم مثلى ومثلكم تماماً .. وليكن مفهوماً أن الشك يُعتبر من أهم خصائصهم حينما يتعاملون معنا .. بل إنهم يبحثون عن أى علامة يتوهمون منها أننا ننظر اليهم نظرة تعالى .. أو نظرة احتقار .. إننا ينبغى أن نصبر ونداوم على الإصلاح بالأسلوب العلمى .." فالحاجة الى إصلاحات عديدة تتطلب قدراً كبيراً من الزمن "Much needed reforms, take a great deal of time".

وقد يكون من الجدير بالتسجيل أن نذكر فى هذا المقام أن فردريك ونسلو تايلور قدم إستقالته من الأعمال التى يتقاضى عليها أجراً ثابتاً فى عام ١٩٠١ ، وكان عمره وقتئذ ٤٥ عاماً ، ووهب الأعوام التى بقيت من عمره وعددها ١٢ عاماً لتقديم الإستشارات الفنية التطوعية ، والمحاضرات مجاناً من أجل نشر أفكاره عن الإدارة العلمية.

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

He retired from working for payment in ١٩٠١, at the age of ٤٥ , and spent the remaining ١٢ years of his life as an unpaid consultant and lecturer to promote his ideas on scientific management.

هذا قليل من كثير مما يوضح إنسانية هذا العالم الذى أطلق عليه الباحثون " أبو الإدارة العلمية ".. وإذا كان هناك بعض الضغط الذى قام به ، فما كان هذا إلاّ من متطلبات إحداث التغيير من التقليدية إلى العلمية ويثبت التاريخ دائما ، أن الرواد الأوائل يكْتَبُ لهم قدرهم أن يتلقوا ألواناً من سوء الفهم .. وكثيراً من النقد ، حتى من هؤلاء الذين لم يتعمقوا فى أبجديات



انتقد البعض تايلور على أساس انه يتناول عمل الانسان كتناوله لجهاز هندسى . . . غير أنه نفى ذلك مراراً وأكد انسانية العامل

المواضيع التى ينتقدونها .. ولكن هذه هى دائماً سنة الحياة .. فقد لاقى " فردريك ونسلو تايلور " كثيراً من النقد ، بل العداء من أجل تطبيق وسائله الفنية الجديدة للإدارة.

وفى إيجاز يمكن تلخيص هذه الوسائل الفنية للإدارة فى غرضين رئيسيين :

١) إكتشاف خير الوسائل لأداء مختلف الأعمال فى الزمن القياسى الأمثل ، وذلك عن طريق القيام بتجارب فى هذا الموضوع ، ثم إستنباط مبادئ علمية تكون قابلة للتطبيق.

٢) إيجاد تقسيم جديد للعمل New division of labor يوضّح العلاقات بين الإدارة والعمال ، ويتناول السلطات والمسئوليات لكل عمل ، مع إظهار مدى أهمية التخطيط فى تحقيق الكفاية الانتاجية . أى أهمية الفصل بين التخطيط الذى تقوم به الإدارة .. والتنفيذ الذى يقوم به العمال..

ويهمنا أن نوضح أن تايلور وضع قاعدة الأساس(١) الوظيفى للعمل ، فقد شاهد المقدم " رئيس العمال Foreman " يتبع الطريقة التقليدية التى تقوم على أساس إشرافه على جميع العمال الذين يعملون تحت إدارته ، ولاحظ من تجاربه وبحوثه أن إتباع هذه الطريقة ينجم عنه الإسراف والضياع ولا يحقق الكفاية الإنتاجية التى يهدف اليها أصحاب العمل ، فقسّم العمل

تقتضينا الأمانة العلمية فى البحث والدراسة أن نورد هنا رأى عالم الإدارة ج . هـ. هوجلاند ، حيث أصدر بحثا فى عام ١٩٥٦ تحت عنوان " الإدارة قبل فردريك ونسلو تايلور ... يوضّح فيه أن تايلور لم يوثّق المعارف التى سبقته ، واطّلع عليها ، واستفاد منها ، غير أنه لم يذكرها.

For a critical view of Taylor's lack of originality and his undocumented reliance on others, See :

" Management Before Fredrick Taylor " Proceedings of the Academy of Management ١٩٥٦).

الذى كان يشرف عليه شخص واحد الى أقسام فرعية يشرف على كل قسم فرعى شخص يتخصص فيه وهذه الأقسام الفرعية هى :

١) موظفون كتابيون يشرفون على إنسياب العمل وفقاً لأوامر العمل الصادرة Route clerks.

٢) موظفون كتابيون يختصون ببطاقات التعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال Instruction Cards.

٣) موظفون كتابيون يختصون بمراعاة الوقت والتكلفة Cost and time وهؤلاء هم الذين يصمموا ويضعوا التعليمات من غرفة التخطيط Planning room .

٤) مشرفون لكل مجموعة Gang Bosses .

٥) مشرفون للسرعة Speed Bosses.

٦) الفاحصون Inspectors.

٧) مشرفون لأقسام التصليحات Repair Bosses وهؤلاء عليهم أن يرشدوا العمال إلى أفضل الوسائل لتنفيذ التعليمات الصادرة إليهم ويتأكدوا من أن هذه التعليمات تتم فى الوقت المُحَدَّد.

٨) شخص مسئول عن النظام فى المصنع Shop disciplinarian وهذا الشخص يقوم بهذه الوظيفة بالنسبة للمصنع بأسره.

وقد أدت هذه التقسيمات التى وضعها تايلور إلى نتائج مرضية ، منها أنه أمكن فى مدة قصيرة تدريب رؤساء يستطيعون القيام بكفاية بالمهام الموكولة إليهم ، بينما أن الوضع كان غير ذلك فى الطريقة القديمة حيث كان يستغرق التدريب فترة طويلة وبعد ذلك لا يستطيع الرؤساء إجادة إلا جزء من المهام الموكولة إليهم.

وقد أمكن لتايلور أن يدرب أشخاصاً ، بعضهم من العمال ، وبعضهم من المشرفين القدامى Old Style Bosses وبعضهم من خريجى الكليات الصناعية والمدارس الفنية ، وإستطاع هؤلاء القيام بأعمالهم بكفاية تامة كرؤساء عمل فى مدة تتراوح بين ستة أشهر ، وثمانية عشر

شهراً .. وبذلك أمكن عن طريق تدريب رؤساء العمـال طبقـاً " للتخصص الوظيفى " مد المصانع بالكفايات اللازمة ، بل وفوق هذا أصبح فى الاستطاعة مد مثل هذه المصانع بالكفايات اللازمة فى وقت معقول ، ولم يكن ذلك بمستطاع إطلاقاً فى ظل النظام القديم.

وهناك ميزة أخرى أمكن الحصول عليها عن طريق إتباع مثـل هـذا النـوع مـن التدريـب . وهى أن كل شخص داخل المصنع أصبح له عمل محدد يقوم به ، ويراعى عند تحديد هـذا العمـل أن يستغرق منه كل وقته ، وبذلك يمكن إعطاءه أجر مرتفع فى حالة نجاحه فى أداء هذا العمل . أو تخفيض هذا الأجر فى حالة فشله.

ويلاحظ على التقسيم الذى وضعه تايلور أنه فصل بين أعمـال التخطيـط التـى توضـع فـى غرفة التخطيط Planning done in the Planning room وبـين كيفيـة تنفيـذ هـذه الخطط ، ويُلاحظ أنه كان على رؤساء العمال متابعة تنفيذهـا . ووفقـا للأسـلوب الجديـد أمكـن للعمال أن يُتابعوها على أفضل وجه ممكن.

وقد قدم تايلور خمسة وظائف من الوظائف السابق ذكرها للنظـام الوظيفـى لرؤسـاء العمـال أثناء قيامه بالعمل كرئيس للعمال فى شركة الحديد المسماة Midvale Steel Company of Philadelphia فى عامى ١٨٨٢ ، ١٨٨٣ وهذه الوظائف هى :

كاتب بطاقة التعليمات – ملاحظ التوقيت – الفاحص – مشرف المجموعة – المسئول عـن الترتيب والنظام.

وكان على كل شخص من هؤلاء أن يتعامل مباشرة مع العمال بدلا من إعطـاء الأوامـر عـن طريق رئيس المجموعة فى النظام القديم ، وَتَولَّى تايلور بنفسه مهمة الإشـراف علـى النظـام فـى المصنع.

وقد لاقى تايلور فى مبـدأ الأمـر صعوبـة كبـيرة فـى إقنـاع رؤسـائه بضـرورة إتبـاع المبـدأ الوظيفى ، خاصةً وأنه كان يسود الإعتقاد بين هؤلاء الرؤساء بأن أسـاس الإدارة Foundation of management يتطلب إتباع الأسـلوب العسـكرى Military type ، غـير أنـه إستطاع بعد جهود مستمرة إقناع هؤلاء الرؤساء بسلامة وصلاحية النظام الوظيفى.

مشرف عام لرؤساء العمال: Over Foreman

ويرى تايلور أنه إذا أخذت شركة كبيرة بمبدأ النظام الوظيفى لرؤساء العمال ، فإنه من المفضل أن يكون لجميع رؤساء العمال الذين يقومون بنفس الوظيفة رؤساء آخرين فوقهم Over foreman ، فمثلا رؤساء السرعة يرأسهم رئيس عام للسرعة ، وهكذا بقية الوظائف وتكون مهمة هؤلاء الرؤساء مزدوجة :

أولا : يُعتبر جزءا من وظيفتهم تعليم رؤساء العمال الذين يعملون تحت إدارتهم طبيعة العمل الذى يقومون به ، والوسيلة التى يستطيعون بها إقناع العمال بتنفيذ الأوامر المعطاة لهم طبقا للتعليمات الواردة فى بطاقة التعليمات. وقد كانت هذه المهمة صعبة فى بادئ الأمر ، نظرا لأن العمال إعتادوا منذ سنين عديدة على تكييف التوافق مع العمل الذى يقومون به بأنفسهم Suit themselves وكان كثيراً منهم أصدقاء لرؤسائهم ، وكانوا يعتقدون أن درجة تفهمهم لا تقل بحال من الأحوال عن رؤسائهم.

ثانياً : والمهمة الثانية لهؤلاء الرؤساء العامين هى التغلب على الصعاب Smooth out the difficulties التى تنشأ بين مختلف الرؤساء ، فإذا قابل إثنان من الرؤساء صعوبة ما ، ولم يستطيعا حلها ، فعليهما أن يرسلا فى طلب رئيسهما العام والذى غالباً ما يكون فى إستطاعته تصحيح الوضع Straighten it out فإذا تعذر على الرئيس العام لرؤساء العمل علاج الموقف ، فإن الأمر يحال إلى المراقب المساعد Assistant superintendent والذى تكون من بعض واجباته القيام بمهمة التحكيم فى مثل هذه المصاعب Arbitrating such difficulties.

صفات رئيس المجموعة :

وفيما يتعلق برئيس المجموعة الذى يشرف على الآت خراطة مثلا يرى فردريك ونسلو تايلور أنه ينبغى أن تتوافر فيه الصفات الآتية :

أولا : أن يكون على قدر كبير من الإلمام والدراية بميكانيكية الآلات.

ثانيا : أن يتفهم الرسوم والتصميمات ، وله القدرة على تصور هذه الرسوم والتصميمات فى شكلها المنتج النهائى ، الأمر الذى يتعين معه أن يكون على قدر من العلم والتفكير.

ثالثا : يجب أن يتأكد مقدماً أن كل شئ معد للعمل ، كأن يرى أن جميع المعدات والأدوات اللازمة للعمل فى موضعها بحيث تكون فى متناول يد العمال العاملين على الآلات ، وهذا يتطلب من رئيس المجموعة تركيز الذهن.

رابعا : عليه أن يتأكد أن كل عامل يحافظ على نظافة الآلة التى يعمل عليها ، وأنها فى حالة جيدة ، وهذا يتطلب من رئيس المجموعة أن يكون نظيفاً بطبعه ومثلا يُحتذى فى النظام.

خامساً : عليه أن يتأكد من أن الإنتاج قد تم وفقاً للمواصفات وبأعلى قدر من الجودة والكفاية.

سادساً : عليه أن يتأكد من أن القوى العاملة التى تعمل تحت إشرافه تؤدى عملها بإنتظام فى حدود الزمن المقرر. ومن أجل تحقيق هذا ينبغى أن يكون رئيس المجموعة مثلا للجد والنشاط ، وله قُدرة على إشعال حماس العمال للعمل ، على أن يقترن هذا بالدقة الكاملة والحفاظ على المستوى الجيد للانتاج.

سابعاً : عليه أن يراقب بإستمرار القوى العاملة التى تعمل تحت إشرافه ويتأكد من أن " الشغلة " أو الجزئية من جزئيات " العملية " تذهب إلى الآلة المخصصة لإتمامها.

ثامناً : عليه أن يراقب بصفة عامة الوقت والمعدلات الزمنية التى يتم فيها الإنتاج للقطعة.

تاسعاً : يجب أن ينظم العمال الذين يعملون تحت إشرافه ، وأن يعمل على تعديل أجورهم وفقاً لما يحققونه من كفاية ، ويتطلب ذلك من رئيس المجموعة أن يَتّصِفَ بسلامة الحكم على الأشخاص ومراعاة العدالة.

وقبل أن نترك الكلام عن تايلور ، يهمنا أن نشير إلى أنه بما قام به من بحوث ودراسات داخل المصنع يعتبر واضعاً لأسس وقواعد النظام الوظيفى فى الإدارة ، وهو أحد النظم العلمية التى تعتمد عليها الإدارة الحديثة الآن، كذلك طالب تايلور بوجوب الفصل بين التخطيط والتنفيذ ، وبذلك يكون قدر شارك مشاركة فعالة فى وضع اللبنات الأولى فى صرح الإدارة العلمية Scientific management.

وهناك من يعتبر فردريك ونسلو تايلور " أبو الإدارة العلمية Father of Scientific Management " ويلخص مفهوم الإدارة العلمية أن فى امكانها تحقيق ما يأتى :

- تطبيق العلم بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصى

Replacing rules of thumb with science (organized Knowledge)

- الحصول على الإنسجام فى العمل الجماعى بدلا من التفرقة.

Obtaining harmony in group action rather than discord

- التعاون بدلا من التصرُّف الفردى المُشوَّش **Chaotic individualism**

- العمل من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الانتاج بدلا من الانتاج المحدود.

Working for maximum output, rather than restricted output

- العمل على تنمية كفاية الفرد حتى تصل الى أقصاها ،وأعلى قدر من الرخاء والرفاهية للشركة التى يعملون فيها.

Developing all workers to the fullest extent possible for their own and their companys highest prosperity.

شخصية فردريك ونسلو تايلور :

وقبل أن نختم حديثنا عن " فردريك ونسلو تايلور " - يكفينا تعبيراً عن شخصيته أن نوضح أنه كان يؤمن بالعقل .. وبضرورة إستخدامه .. ويتمثل هذا فى قولين نقتبسهما من كلماته الكثيرة التى تكرر فيها هذا المعنى..

فهو يعرف الإدارة بأنها " إدارة الإبتكار والحوافز

" Management of Initiative and Incentive "

وكذلك تعليق بعض كبار رجال الأعمال عن أهم جانب مثير من شهادته أمام مجلس النواب الأمريكي ... أن أهم جانب مثير فيها قوله.. ان الإدارة العلمية الحقة تتطلب ثورة عقلية من جانب الإدارة .. ومن جانب العمال ..

"Scientific Management Requires a Mental Revolution on the Parts Both of Management and of Workers".

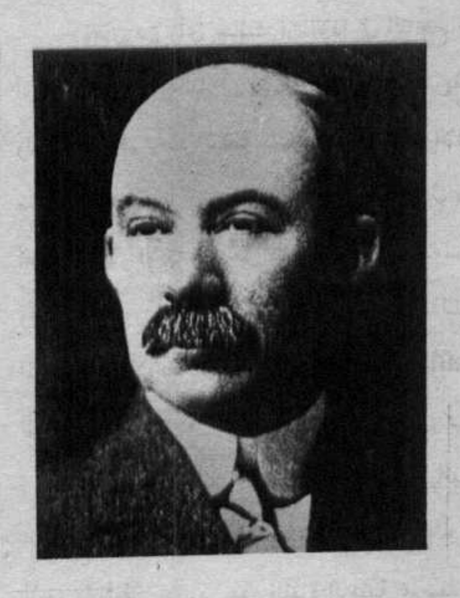
ويرى المحللون لكتابات فردريك ونسلو تايلور ، أن كتاباته كانت تتخللها موضوعات إنسانية ، وأنه كان يعتقد بضرورة حسن اختيار العمال وتدريبهم ، وأن يتبقى أن يسند أصحاب الأعمال إلى العمال العمل الذى يحسنون أدائه بصورة أفضل من غيره ، وربما كانت له فكرة مثالية لتنسيق المصالح المرتبطة بالعمال ، والمديرين ، وأصحاب الأعمال :

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية "

Throughout Taylor's written work, runs a strongly humanistic theme. He believed that workers should be carefully selected and trained and that they should be given the work they were able to do best. He had perhaps an idealist's notion that the interests of workers, managers, and owners could and should be harmonized.

ولعل هذا الغرض التحليلى الموجز ، يكشف عن بعض الجوانب التى من أجلها أطلق علماء التنظيم والإدارة على هذا العالم .. " **أبو الادارة العلمية** "..

هنرى لورنس جانت (١٨٦١ - ١٩١٩) Henry Laurance Gantt



لعل من المناسب أيضاً وإتماماً للفـائدة ، وإستكمالا للتـأريخ للحقبـة التـى شـهدت مولـد الإدارة العلمية ، أن نشير فى إيجـاز إلى العـالم " هنرى لورنس جانت " الذى وُلـد عـام ١٨٦١ فـى ولايـة مـاريلاند بالولايـات المتحـدة الأمريكيـة ، وتوفـى عـام ١٩١٩ ، وهــو مـن معاصرى فردريك ونسـلو تـايلور الذيـن تعـاونوا معه ، والجهد الذى بذلـه جعـل علمـاء الإدارة يعتبرونه واحداً من الرواد الأوائل لهذا العلم ، خاصة وأنه يتميز بتبسيط وتعميق مفهـوم الإدارة العلمية .. مع الإهتمام بالفرد ، أى أنـه نـادى بالٌمسة الإنسانية فى الإدارة.

تخرج جانت فى جامعة جونز هوبكـنز Johns Hopkins ، ودرس الهندسـة فـى معهد ستيفنس ، ونظرا لأن فردريك ونسلو تايلور كان مهتما بفن قطع المعـادن The Art of Cutting Metals ، فقد دعى جانت للتعاون معه فى بحث هذا الموضوع فـى عـام ١٨٨٧ ، خاصة وأن نوع المشـكلات التـى كـان يواجههـا تتصـل بعلـوم الرياضيـات ، الأمـر الـذى يجيـده جانت ، وكان اسهام جانت مع تايلور ايجابياً ، وتمكن من ايجاد حلول للمعادلات التى شغلت ذهن تايلور ، وأسهم فى وضع جداول ورسوم بيانية باللوغاريتمات ، أشار اليها تايلور نفسـه فـى الكتاب الذى أصدره عن فن قطع المعادن فى عام ١٩٠٦.

وكان جانت من أشد أنصارِ تايلور ، وهو فى ذلك يقول عن تعاليمه " إننا نملك الآن طائفة كبيرة من المعلومات القيِّمة ، ولكن لا نُجيد فهمها ، ولا نُحْسـن إستخدامها ، ولا نَحْـرص علـى الإستفادة منها ، وإننى أميل إلى الإعتقاد أن أهمية هـذا الرجـل فـى تعليمنـا وإرشـادنا إلى الطـرق

الصحيحة للاستفادة من هذه المعلومات ، لا تقل بأى حال من الأحوال عن ما لدينا من هذه المعلومات ".

وكان من رأى جانت أن الإدارى الناجح عليه أن لا " يسوق بالغلظة والقسوة العمال فى أداء أعمالهم .. وعليه أن يتفهَّمْ طبيعة العمال وينهج السلوك الذى يجعله يحظى بتقديرهم".. ولذلك كان فى هذه النقطة بالذات يقول " ان الإدارة العلمية لا تملك العصا السحرية التى تحل مشكلات علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعمال .. وأن المادية لا ينبغى أن تكون القوة الدافعة لتيار الانتاج .. بل ينبغى الاهتمام بالانسان ".. وأشار إلى إنشاء إدارات لشئون الأفراد .. واهتم بالأجور وطرق تحديدها ووضع أسلوباً لذلك إرتبط بإسمه ، ويُعرف بـ خُطة جانت للأجور المرتبطة بالعلاوات (*) The Gantt Task and Bonus Plan ، وتستند هذه الخطة الى أجر ثابت ، مع علاوة إذا تم إنجاز العمل فى حدود الفترة الزمنية المقررة.

وقد إهتم جانت بالخرائط والرسوم البيانية متوخياً تبسيط الأسلوب الذى يمكن عن طريقه القيام بالمقارنة بين جملة العمل الذى ينبغى إنجازه فى فترة زمنية محددة .. وجملة العمل الذى أنجز فعلا فى حدود هذه الفترة الزمنية ،وَصَّمَمَ عدداً من هذه الخرائط على مختلف جوانب العمل .. سواء بالنسبة للآلة أو العامل .. الخ .. وعرفت هذه الخرائط بإسم " خرائط جانت The Gantt Charts " ، وتستهدف هذه الخرائط بالإضافة إلى الرقابة وضع الجداول التى يستهدف منها معرفة الإنتاج وتكلفته Chart for Control of Production Schedules ، وكان جانت يهتم بمعرفة تكلفة الوقت الضائع ، توضيحاً لرأيه بأن مالا يدخل فى انتاج السلعة فعلا من تكلفة مباشرة وغير مباشرة ، لا يعد من تكاليف انتاجها.

ويرى العديد من العلماء والباحثين فى تطور الفكر الإدارى أن الميول والمهنة الهندسية التى تَعَمقَ فيها جانت ، كانت لها أثرها فى التقارب والتزامل الذى حدث بين العالَمِنْ، حيث أن هنرى ل. جانت كان مهندسا ميكانيكيا ، وزامل تايلور فى العمل فى عام ١٨٨٧ فى شركة

Work , Wqges, and Profits, ٢nd ed., The Engineering Magazine Company, New York, ١٩١٣.

Midvale Steel Company ، وشاركه فى مختلف المهام التى كان يُكلَّفُ بها حتى عام ١٩٠١ .

وقد أوضحنا فيما سبق أن تايلور قرَّر فى عام ١٩٠١ أن يهب البقية الباقية من حياته للتطوُّع مجانا لنشر أفكاره وتعاليمه ، إلاَّ أن زميله هنرى جانت كان أكثر منه حرصا فى هذا المجال ، فعلى الرغم من أنه ناصر بشدة آراء تايلور ، وأجرى العديد من الخبرات الإستشارية فيما يتعلق بتطبيق أساليب الإدارة العلمية عند اختيار العمال ، وتطوير نظم حوافز الأجور ، فقد ظل يَتَكَسَّبُ من خبرته فى مجال تطبيق أساليب الإدارة العلمية.

وهو كتايلور ركَّزَ على أهمية الحاجة إلى الكشف بمزيد من التفصيل عن المصالح المتبادلة بين الإدارة والعمال ، وهو ما أطلق عليه " الإنسجام التعاونى harmonious cooperation" ، ولتحقيق ذلك أكَّدَ على أهمية التعليم ، وإيجاد نظم لتحقيق الفهم المتبادل بين الإدارة والعمال ، ذاكراً أنه فيما يتعلق بالمشكلات التى تُعانى منها الإدارة ، فإن مشكلة إدارة العنصر البشرى تعتبر أهم مشكلة.

" In all problems of management the human element is the most important one".

ويرى دكتور هينز فيهرتيش ، وهارولد كونتز فى كتابهما " الإدارة من منظور دولى" وهو مرجع ظهر حديثاً فى عام ١٩٩٣ أن من أبرز الجوانب التى تقترن باسم عالم الإدارة هنرى جانت أنه أدخل أسلوب الخرائط لشرح خطط المنشآت ، بحيث تجعل من الإمكان إجراء مراقبة إدارية أفضل ، وقد ركز جانت على أهمية الوقت ، والتكلفة فيما يتعلق بالخطط الموضوعة ومراقبة القوى العاملة فى أدائها من أجل تنفيذ هذه الخطط ، وقد أدى جهده من أجل تحقيق هذا الهدف الى أسلوبه الشهير الذى يقترن بإسمه وهو " خرائط جانت الشهيرة famous Gantt charts" والتى تُعتبر من أكثر الأساليب إستخداما فى يومنا الحاضر . ويعتبرها بعض علماء التاريخ الإجتماعى أنها أهم إبتكار إجتماعى فى القرن العشرين.

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

Gantt is perhaps best known for his development of

graphic methods of describing plans and making possible better managerial control. He emphasized the importance of time, as well as cost, in planning and controlling work. This led eventually to the famous Gantt chart, which is in wide use today. The Gantt chart is regarded by some social historians as the most important social invention of the twentieth century.

ويرى علماء الإدارة جرين ، وآدم ، وإيبرت في مرجعهم " الإدارة من أجل أداء فعّال " أن هنرى جانت وهو رائد من رواد الإدارة العلمية استحدث فى مستهل القرن العشرين أسلوب الخرائط التى تُلخّص مخططات* الأعمال ، وأوقات تنفيذها منذ بدايتها حتى نهايتها . وتيسّر عملية الرقابة . وتُمكّن من الرقابة على مختلف أوجه الإشراف والضياع . وأن هذه الخرائط كانت الأساس الذى بُنيت عليه طريقة( ) بيرت PERT الحديثة وهى إختصار للمصلح الإنجليزى Program Evaluation and Review Technique والذى يعنى تقييم برنامج العمل والرقابة الفنية عليه.

وهناك العديد من الخرائط ، منها مثلا خريطة التجميع التى تُستخدم فى عمليات التجميع المتتابعة بالنسبة للسلع التى تتكون من عدة أجزاء وخريطة التشغيل التى توضح تتابع العمليات التشغيلية لإنتاج السلعة أو الجزء المطلوب منها ... ويتم عادة إعداد خريطة العمليات بإتباع مجموعة من الخطوات تبدأ بتحديد العملية الإنتاجية . ثم إختبار نقط محددة تبدأ بتسجيل العمليات عندها ، ثم نقطة تمثل انتهاء المرحلة لتنتهى عندها تسجيل الأعمال المطلوبة ، وعادة ما تتضمن هذه الخرائط الزمن اللازم لكل عملية وعدد الأفراد فى كل عملية.

وهناك خرائط سير العمليات وتتبعها والتي توضح الظروف التى يتم فيها سير العمليات . وفى مثل هذه الأحوال يمكن تقسيم الخطوات إلى عناصر آلية . وعناصر يدوية ، كما يمكن تقسيم العناصر الإنسانية بدورها الى حركات ، والحركات إلى أجزاء فرعية Micro motion .

* Management for effective performance. By Charles N. Geene, Evertt E. Adam, and Ronald J. Ebert. (Prentice-Hall, Inc. ١٩٨٥).

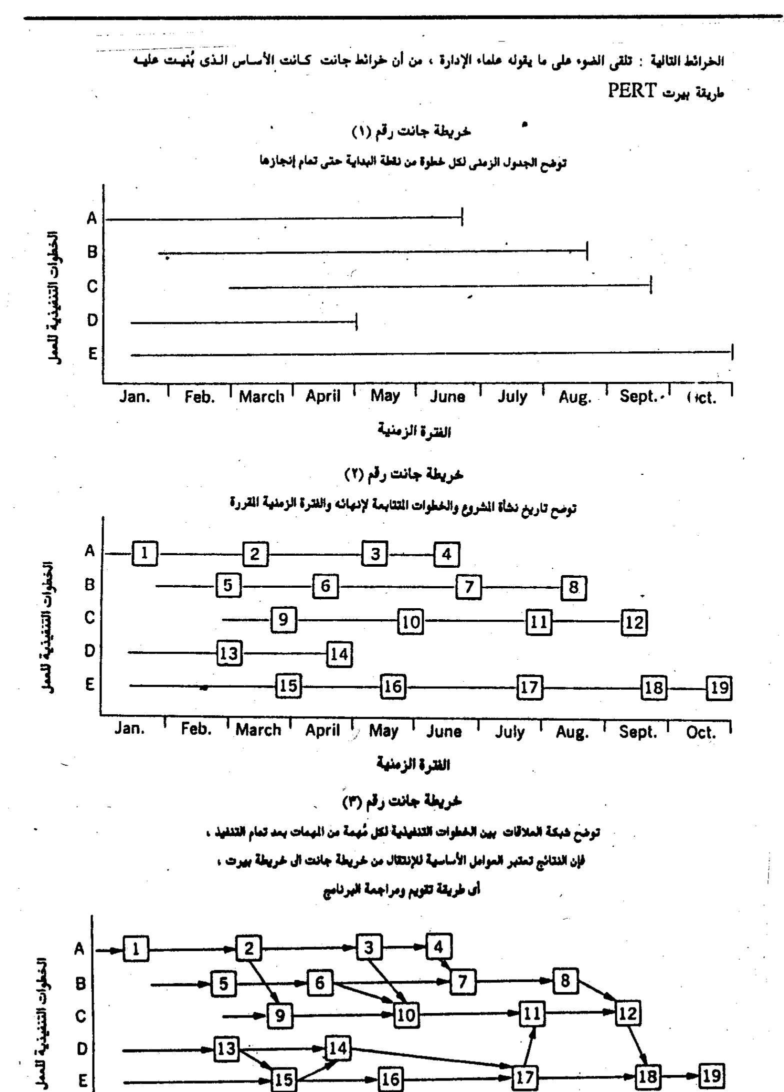
وتقسيم العمليات التشغيلية . هذا التقسيم الفرعى إنما يتم بغرض تحليلها للوصول إلى الطريقة المُثلى لأداء العملية التشغيلية ، آخذين فى الإعتبار الى أن هناك الكثير من الوسائل الفنية التى تساعد على تحليل طرق أداء العمليات التشغيلية . منها تحليل العامل والآلة Man-Machine Analysis يهدف تحديد الأوقات العاطلة سواء بالنسبة للعامل أو الآلة ، وخرائط أداء العامل Operator Process Charts التى تستهدف تقييم حركات العامل التى يؤديها سواء بيده اليمنى أو اليسرى وذلك لإلغاء تلك الحركات غير الضرورية منها ، وغالبا ما يُستعان فى ذلك بآلات التصوير القادرة على رصد الحركات Mìchronometer ، ثم دراستها ومعرفة الوقت الذى استغرقته كل حركة ، ثم تصميم طرق بديلة لإداء العمل.

وفيما يلى نوضح بعض الخرائط التى تُلقى الضوء على ما يقوله علماء الإدارة من أن خرائط جانت كانت الأساس الذى بُنيت عليه طريقة بيرت PERT .

الخرائط التالية : تلقى الضوء على ما يقوله علماء الإدارة ، من أن خرائط جانت كانت الأساس الذى بُنيت عليه طريقة بيرت PERT

خريطة جانت رقم (١)

توضح الجدول الزمنى لكل خطوة من نقطة البداية حتى تمام إنجازها



خريطة جانت رقم (٢)

توضح تاريخ نشأة المشروع والخطوات المتتابعة لإنهائه والفترة الزمنية المقررة

خريطة جانت رقم (٣)

توضح شبكة العلاقات بين الخطوات التنفيذية لكل مُهمة من المهمات بعد تمام التنفيذ ، فإن النتائج تعتبر العوامل الأساسية للإنتقال من خريطة جانت الى خريطة بيرت ، أى طريقة تقويم ومراجعة البرنامج

الخطوات التنفيذية للعمل

A B C D E

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19

Jan. Feb. March April May June July Aug. Sept. Oct.

الفترة الزمنية

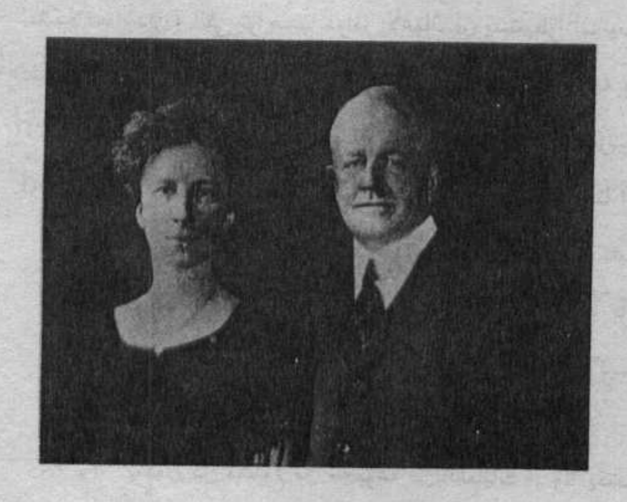
أسلوب بيرت Pert :

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء الإدارة حاولوا أمام التعقيدات المتزايدة للمشكلات الإدارية التى تواجهها دوائر الأعمال أن يستنبطوا أساليب جديدة تُساعد على حل هذه المشكلات ، ومن بين هذه الأساليب الأسلوب السابق الإشارة اليه والمعروف اختصارا بـ (بيرت Pert) ، وهناك أسلوب آخر استنبطوه ويعرف ب " أسلوب المسار الحرج -Critical Path Method " وهذا الأسلوب الأخير ليس مجال شرحنا الآن.

- يقوم أسلوب بيرت أساسا على مساعدة الإدارة على تقييم ومراجعة برامج المشروعات واكتشاف أفضل الطرق للوصول إلى الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة ، ويعتمد أساسا على تخطيط ومراقبة الوقت اللازم لإتمام المشروع Identifiable segments.
- يتكون كل مشروع من مجموعة من العمليات ، ولا يكتمل المشروع الا بانتهائها.
- كل نشاط يرتبط بهذه العمليات يمكن أن يبدأ ، وينتهى مستقلا عن غيره ، ولكن فى تَتَابُع مُحَدَّدْ.
- لكل عملية مجموعة من الأنشطة التى يستلزمها بدء المشروع والإنتهاء منه ، وأن الأسلوب العملى يتطلب أن يكون بعض هذا النشاط سابق ، والبعض متزامن ، والآخر لاحق.
- يراعى عند رسم شبكة أو خريطة الأعمال أن تكون مُعَبِّرة وموضحة لتتابع العمليات ، وحساب أوقاتها ، بالإضافة إلى الأخذ فى الإعتبار مشكلة عدم التأكد عند تقدير الوقت اللازم لتنفيذها ، فكل عملية تتطلب جهدا ووقتا بالإضافة الى الموارد المحددة ، ولذلك تأخذ طريقة بيرت فى تقديرها ثلاثة أوقات لكل عملية : وقت متفائل Optimistic ، وقت متشائم Pessimistic ووقت أكثر احتمالا Most likely.

فرانــك ب . جيلــبريث Frank B. Gilbreth (١٨٦٨ - ١٩٢٤)

ليليان م. جيلبريث Lillian M. Gilbreth (١٨٧٨ - ١٩٧٢)



يُعتــبر فرانــك ب. جيلبريث مــن بــين علمــاء الإدارة الأوائل الذيــن أيّــدوا بشـدة آراء فردريــك ونسـلو تـايلور وأجـرى العديـد مــن البحوث من أجل تطويرهـا . وتُوضّح المراجـع العلميـة أن زوجتـه " ليليـان جيلـبريث " سارت على نهجه.

ومن الجدير بالملاحظة أن نُوجّه النظر إلى أن فرانـك جيلـبريث تـرك الجامعـة فـى عـام ١٨٨٥ وكان عمره وقتئذ ١٧ عاما ، وأصبح بنّاءا Bricklayer . وقد تقدم فى عملـه تدريجيـا حتى أصبح بعد عشـر سنوات مـن العمـل رئيـس المراقبين فـى إحـدى شـركات مقـاولات البنـاء Chief superintendent of a building contracting firm وبعـد قليـل مـن الوقـت بعـد ذلك استطاع أن يسـتقل بنفسـه ويُصبح لـه مؤسسـته الخاصـة كمقـاول للبنـاء . a building .contractor on his own

والجدير بالذكر أن جيلبريث ركز جهوده منـذ هـذا التـاريخ للعمـل مسـتقلا عـن فردريـك وِنسـلو تـايلور . ووجـه إهتمامـه ودراسـاته إلى مـا لاحظـه مـن الحركــات الضائعـة Wasted motions التى يؤديها العمال أثناء أدائهـم لأعمـالهم . وأجـرى البحـوث العلميـة لاسـتبعادها بهدف زيادة الإنتاج ، وعلى سبيل المثال تُثبت تجاربه العلمية أنه إستطاع أن يحقق الكثـير فـى هذا المجال.

وحتى نلقى الضوء على بعض البحوث التى أجراها فى هذا المقام . فإن فرانك جيلبريث استفاد من التعاليم التى وصل إليها فردريك ونسلو تايلور ، وطورها عن طريق تحديده وتسميته لأكثر مجموعات الحركات حدوثاً فى الصناعة ، وهى من وجهة نظره سبعة عشر حركة أسماها ثيربليجز Therblighs وهذا الاسم مكون من حروف اسمة مكتوبة فى وضع معكوس .. وهذه الحركات اذا ترجمناها الى اللغة العربية .. فهى كما يلى :

يبحث search ، ويجد find ، ويختار select ، ويمسك grasp ، ووضع الشئ فى مكانه position ، ويجمع أو يُركّبassemble ، ويستعملuse ، ويفك dissemble ، ووضع الشئ فى غير مكانه inpreposition ، وينتقل محمّلا transport loaded. تحريك اليد أو الجسم بأحد الأحمال moving hand or body with a load ، ويوضع قبل غيره preposition ، تفريغ الحمل ، أو التحرر من الأحمالrelease load ، والنقل بدون أحمال transport empty ، والتأخير أو الإنتظار لا يُمكن تجنُبُه wait-unavoidable ، والتأخير أو النتظار يمكن تجنبه wait-avoidable ، والراحة واجبة للتغلب على التعب rest-mecessary for overcoming fatigue ، ويخطط plan .

ولكل حركة من هذه الحركات السابقة رمز يدل عليها ، ورسم يصور العملية ، ويشرح الترتيب الذى يحدث به وكذلك التوقيت الخاص بهذه الحركات . واستخدم " جيلبريث " وزوجته التى ساعدته فى عمله ، استخدما مبتكرات حديثة مثل التصوير الفوتوغرافى السريع فى محاولتهما للحصول على سجل كامل خاص بتفصيلات جميع حركات العمل . وقاما بتحسين جوهرى لطريقة " تايلور " التقريبية للفحص.

ولمزيد من التوضيح لأسلوب جيلبريث فى تحقيق الكفاءة الانتاجية ، اخترنا للمناقشة البحث الكلاسيكى فى البناء الذى قام به جيلبريث ، فهذه الحرفة تُعد من أقدم الحرف وأكثرها محافظة ، ولم يطرأ عليها خلال مئات السنين أى تحسينات فى الأدوات والمواد المستعملة أو فى طريق وضع الطوب .. ولقد قام " جيلبريث " الذى كان يزاول هذه الحرفة فى شبابه باعداد

تحليل مُفَصَّل للحركات المتضمنة لأدائها ، وكذلك الأدوات المستعملة ، فَبَيَّن بالتحديد الموضع الذى يجب أن تشغله كل من قَدَمَىْ البَنَّاء وذلك بالنسبة للحائط ووعاء المونة وكومة الطوب ، لكى يصبح من غير الضرورى أن يخطو خطوة واحدة أو أثنتين نحو كومة الطوب ، ثم بعيداً عنها فى كل مرة يريد أن يأخذ فيها قطعة من الطوب ، وبحث كذلك أفضل ارتفاع لوعاء المونة وكومة الكوب ، وأَتْبَع ذلك بتصميم منصة خاصة عليها منضدة يمكن أن يوضع عليها جميع المواد لكى يبقى الطوب والمونة والحائط فى أوضاعها الصحيحة بالنسبة لأداء البَنَّاء لعمله ، ويقوم أحد العمال المختصين بتعديل ارتفاع المنصة (الصقالة) باستمرار لتناسب جميع البَنَّائين ، وذلك حسب التَغَيُّر الذى يطرأ على الحائط فى الارتفاع ، وبمثل هذا الجهاز البسيط وَفَّر على البَنَّاء الجُهد الذى يبذله فى الانحناء الى أسفل حتى مستوى قدميه عند أخذ كل طوبة أو قدر من المونة " بالمسطرين " من " قصعة المونة " ، ثم يعتدل مرة ثانية ، وعندما نعرفْ أن كل بَنَّاء خلال عمله ينحنى بجسمه لكى يتناول المادة اللازمة لأداء عمله – ولنفرض أن وزنه ٧٥ كيلوجرام – فمعنى هذا أنه ينحنى إلى أسفل لمسافة قدميه ثم يرفعه مرة ثانية نفس المسافة وذلك أكثر من ألف مرة فى اليوم !!.. رافعاً فى كل مرة طوبة تزن حوالى خمسة أرطال ، إذا عرفنا ذلك ، يُمكننا أن نُقَدِّر حينئذ مدى توفير الطاقة بواسطة مثل هذا الإبتكار السهل البسيط.

وشملت التحسينات الأخرى الوضع الصحيح للطوب لكى يكون أفضل جانب من جوانبها الى أعلى وأن توضع فى إطارات خشبية خاصة لكى يُمكن تناولها ووضعها مباشرة بدون تَخَبُّط على غير هدى ،أو بدون قلبها أى ترتيب الوضع الصحيح لمجموعة الطوب بحيث يمكن الوصول اليها بأقل مشقة ، والطرق الخاصة لخلط المونة حتى يمكن وضع الطوبة على عُمْق مناسب عند الضغط عليها باليد الى أسفل ، وبذلك تَوَفَّر الجهد الضائع فى الطَّرق على كل طوبة.

وخلال هذه الدراسة المُفَصَّلة الدقيقة اختزل جيلبريث عدد الحركات المطلوبة لوضع كل طوبة من ١٨ حركة الى ٥ حركات . وفى توضيح عملى لهذه الطريقة ، قارن بين عدد الطوب الذى كان يتم وضعه فى ساعة واحدة فى تنفيذ الأعمال التى يقوم بها عمال النقابة وفقا للأسلوب التقليدى فىّ الأداء ...قارن ذلك مع الأسلوب الجديد الذى يؤديه العمال الذين دَرَّبهُم

ببناء حائط مصنع سمكه ١٢ بوصة بنوعين من الطوب على جانبى الحائط ، ثم قارن بين الطريقة القديمة والجديدة وَبيَّن جيلبريث أنه كانت نتيجة* إتباع طريقته أن تَمَكَّن البَنَّاء من وضع ٣٥٠ طوبة فى الساعة الواحدة إذا قورنت بنتيجة الطريقة القديمة وهو ١٢٠ طوبة.

ومن أفكار جيلبريث الأخرى ، تلك الفكرة التى أُطْلِق عليها " فكرة الأوضاع"( ) الثلاثة للترقية Three-position plan of promotion " والتى صُممت لتحقيق ترقية من تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة ، وبموجب هذه الطريقة فإن الترقية لأى عامل ينبغى أن يخضع للبحوث والدراسات التى يتأكد من خلالها التعرُّف والتأكد من ثلاثة أوضاع :

١) وضعه بالنسبة للوظيفة التى كان يشغلها ، قبل شغله للوظيفة الحالية.

٢) وَضْعُه بالنسبة للوظيفة التى يشغلها الآن.

٣) وضعه بالنسبة للوظيفة الأعلى ، حيث أن جانبا من عمله يتطلب تعليم من هو دونه فى الوظيفة ، والتَعَلُّم مِمَنْ هو فوقه ، وبهذه الطريقة يُصبحُ هو نفسه قابلاً لتولّي الوظيفة الأعلى ، وفى نفس الوقت يُساعد من يليه فى تولّى الوظيفة التى كان يشغلها هو قبل الترقية.

ونرجو أنْ نوجه النظر إلى أن علماء تطور الفكر الإدارى(**) يرون أنه على الرغم من أنَّ تايلور قد ركَّز معظم إهتماماته على دراسة الوقت فهتْث سفعيغ ، وجيلبريث وزوجته على دراسة الحركة motion study ، إلاَّ أن النظامين يكادان أن يكونا متشابهان .

هذا بالإضافة إلى أن المراجع العلمية تكشف عن أن روح الزمالة والأخوة التى كانت تسود بين " تايلور" ، و " جيلبريث وزوجته " لم تمنع من وجود بعض الإختلافات فى وجهات النظر بينهم ، غير أن الإختلافات لم تُفسد للود قضية .

---

* Applied Motion study, in William R. Spriegel nd Clark E. Myers (eds), The Writings of the Gilbreths, (Richard D. Irwin, Inc., Home wood, ١١١, ١٩٥٣).

** Frederick Taylor and Frank Gilbreth : Competition in Scientific Management. By Milton J. Nadworny, (The Business History Review ١٩٥٧).

ومن بين هذه الاختلافات ما قدّمه العالمان جيلبريث وزوجته فى بحثهما أمام " جمعية تايلورَ " وذكرا فى هذا البحث أن " دراسة الوقت time study " قبل تدخلهما ببحوثهما من أجل تطويره نحو الأفضل لصالح الإنسان . كان قبل ذلك باستخدام " ساعة التوقيت Stopwatch" ... كان " غير أخلاقى ... ويتسبب فى الضياع ... وغير دقيق ".

" Unethical (*), wasteful and inacurate".

كما ذكرا أن الأسلوب الذى كان مُتبعاً كان " مُكلفاً" وذلك بسبب المعلومات غير الدقيقة وغير النافعة التى تنتج عنه ".

"It was costly because of the inaccurate and useless data it developed".

ومن بين هذه الإختلافات أيضا موضوع " الإتحادات العمالية Labor Unions " فعلى الرغم من أن " تايلور كان يتعاطف مع النقابات العمالية فى الشركات التى لم تطبق الادارة العلمية ".

" Taylor sympathized with unionization incompanies which had not adopted scientific management".

توضّح المراجع العلمية أنه على الرغم من تعاطف تايلور مع النقابات . إلاّ أنه يرى أن هذه النقابات بعد تكوينها . فإنه فى العادة يُصبح العمال فى غير حاجة إليها !! there would be no need for unions once it was introduced .

وفيما يتعلق برأى جيليريث وزوجته فى موضوع النقابات هذا . نراهما يُعارضان تايلور ويقولان بالحرف الواحد " إننا لا نوافق على الرأى الذى أبداه تايلور فيما يتعلق باختفاء الدور الذى تقوم به النقابات تحت أى ظرف من الظروف( ) . وتكرر " أنه ينبغى دائما وجود

---

* An Indictment of Stop-watch Time Study. Bulletin of the Taylor Society, June ١٩٢١.

** The Making of Scientific Management. By Lyndall Urwick and E.F.L. Breeck (Management Publications Trust. London ١٩٤٥).

نقابات ... وينبغى دائما قيام النقابات نيابة عن العمال بالمفاوضات الجماعية فى بعض الأمور "(*)

وهكذا تتابعت الجهود التى تُحكّم العقل ... وتستند الى المسلك العلمى الواضح فيما يتعلق بالمشكلات الصناعية والإجتماعية ... وتعمل على احلال العلم محل التبريرات الوهمية للقرارات النظرية .. وتضع البرامج التى تضطلع بها عقول تجمع بين الدراسات النظرية والدراسات التطبيقية القائمة على التجارب المستفيضة . وكانت هذه التجارب من أهم مراحل فرانك جيلبريث وزوجته.

ويؤكد العديد من علماء تطور الفكر الإدارى أنه نظرا لنجاحه فى مجال محاربة الإسراف والضياع فى أسلوب أداء العمال لأعمالهم ، فإن مؤسسته إنتشرت فى تقديم خدماتها وإستشاراتها فى مجال تحسين الإنتاجية البشرية human productivity . خاصة أنه بعد مقابلته لفردريك ونسلو تايلور فى عام ١٩٠٧ ضم الجهود التى يبذلها فى مجال تحسين إنتاجية البشر الى الجهود التى يبذلها فردريك ونسلو تايلور ، وكل اكتشاف تُسفر عنه بحوثهما وجهودهما فى مجال الإدارة العلمية يضعانه موضع التنفيذ to put scientific management into effect .

كما يشيد علماء تطور الفكر الإدارى بالتعاون الصادق بين الزوجين العالمين حيث يلاحظون أنه أثناء قيام فرانك جيلبريت بجهوده العلمية ، فان زوجته ليليان جيلبريث(**) كانت تساعده وتسانده ، وتقدم له الملاحظات العلمية السليمة ، خاصة وأن ليليان جيلبريث كانت من أوائل علماء " علم النفس الصناعى industrial psychologists " حيث حصلت على درجة الدكتوراه فى هذا التخصص فى عام ١٩١٥ ، وذلك بعد مرور تسعة أعوام على زواجها من

* Scientific Management and the Unions. By Milton J. Nadworny (Harvard University Press, Cambridge. Mass. ١٩٥٥).

** أرجو أن أوجه النظر إلى أن حياة ليليان جيلبريث قد ضمها كتاب بعنوان " رخيص بالجملة Cheaper by the Dozen " الذى تم تحويله فيما بعد إلى تعليم شهير بهذا العنوان ، حيث أن هذه العائلة أنجبت طفلا !!.. ورغم إهتمامها بتربيتهم ، فإنها واصلت جهودها العلمية الشهيرة.

فرانك جيلبريث. ونظراً لأنها كانت تهتم بالجوانب الإنسـانية human aspects ، بينمـا زوجها كان يهتم بالكفاية efficiency فإنهما سويا كانـا يبحثـان عـن أفضـل الطـرق لأداء( ) العمل best way of doing a given task.

والجدير بالذكر فى معرض الحديث عن حياة هذه العالمة الشهيرة أنه على الرغم مـن ثقـل الأعباء التى تقابلها فى رعاية شـئون الأسـرة ، حيـث أنهـا أنجبـت ١٢ طفـلا ، الا أن ذلـك لم يمنعها عن مواصلة جهودها العلمية ... هذا بالإضافة الى أن موت زوجها المفاجئ فى عام ١٩٢٤ أضاف إليها المزيد من الأعباء ، حيث تحملت مسئولية إداء الأعمال التى كان يقوم بها ، واعترف بها المجتمع الأمريكى وقَدَّرها وأسبغ عليها لقب **سيدة الإدارة الأولى** First lady of management " وظلت تمارس نشاطها حتى وفاتها فى عام ١٩٧٢ عن ٩٣ عاما.

Frank B. Gilbreth and Ernestine Gilbreth Carey, Thomas Y. Crowell Compqny.

الخلاصـــــــــــة

من الحقائق المتعارف عليها لكل باحث ودارس فى علوم الإدارة أن هناك وجهات نظر متعـددة لعلماء الإدارة ، وهذا التَعَدُّد يرجع إلى تعدد تجاربهم وبحوثهم فـى ضـوء تخصصـاتهم وإهتمامـاتهم العلمية ، ونتيجة لتعدد آراء علماء الإدارة وُجدَت المدارس الإدارية والتى مـن بينهـا مدرسـة الإدارة العلمية التى تناولناها فى هذا الفصل ، وتهتم هذه المدرسة بتحقيق الكفاءة الإنتاجية بما يتناسب مع التطور الآلى والفنى الذى حدث فى أعقاب الثورة الصناعية ، وهى تستند إلى القُدرة على إعمال العقل لدى جميع المستويات الإدارية من أجل إكتشاف أساليب فنية جديدة للإنتاج. وقد نادى أصحـاب هـذه المدرسة بتقسيم العمل والتخصص وضرورة تطبيق علاقات صناعية جديدة بين القوى العاملـة ، ووضـع الأسس والقواعد لكل من التنظيم والإدارة ، وإستخدام التصوير الفوتوغرافـى السـريع للحصـول علـى سجل كامل خاص بتفصيلات جميع حركات العمل وصولا ألى أسـلوب أمثـل لأداء الأعمـال يتـم تدريـب القوى العاملة عليه بهدف تحقيق معدلات إنتاجية عالية. كما تعمل على إحلال العلم محل التبريرات الوهمية للقرارات النظرية.

ويرى العديد من علماء الإدارة أن أبرز العلماء الذين بحثوا فى الإدارة الصناعية وإدارة الإنتاج هو " شارلز بابدج" الذى عاش فيما بين عـامى ١٧٩٢ ، ١٨٧١ ، وأن هـذا لا يمنـع مـن وجـود بعـض العلماء الذين أجروا بحوثاً فى هذا الميدان ، وقد أشرنا إليهم فى سياق عَرْض الموضوع.

غير أن هنـاك إجمـاع علـى أن " فردريـك ونسـلو تـايلور" الـذى عـاش فيمـا بـين عـام (١٨٥٦ – ١٩١٢) يعتبر من ابرز علماء مدرسـة الإدارة العلميـة الذيـن تنـاولوا موضـوع الإدارة علـى مستوى المصنع ، حيث شاهد عن قُرب وسائل الإسـراف والضيـاع فـى الصناعـة ، وأجـرى البحـوث للتغلب على هذه المشكلة ، وعمل على تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريـق تطويـر الأسـاليب الفنيـة ، والتى منها إكتشاف خير الوسائل الفنية لأداء مختلف الأعمال فى الزمن القياسـى الأمثـل ، وإيجـاد تقسيم جديد للعمل ، حيث أنه وضع قاعدة الأسـاس الوظيفـى للعمـل ، وعَـرَّف الإدارة بأنهـا " إدارة الإبتكار والحوافز" ، هذا بالإضافة إلى أن البحوث التـى أجراهـا جعلـت العلمـاء يطلقـون عليـه " أبـو الإدارة العلمية" .

ثم أوضحنا إسـهامات عـالم الإدارة "هـنرى لورنـس جـانت" الـذى عـاش فيمـا بـين (١٨٦١ – ١٩١٩) الذى تميَّز بتبسـيط وتعميـق مفهـوم الإدارة العلميـة . مـع الإهتمـام بـالفرد . أى أنـه نـادى باللمسة الإنسانية فى الإدارة . وكـان مـن رأيـه أن الإدارى النـاجح لا ينبغـى عليـه أن يسـوق العمـال بالغلظة والقسوة . بل ينبغـى عليـه أن يتفهـم طبيعـة العمـال ومنهـج السـلوك الـذى يجعلـه يحظـى بتقديرهم . وإهتم بالخرائط والرسـوم البيانيـة . وصَمّم عـدداً مـن هـذه الخرائـط التـى ترتبـط بكافـة جوانب العمل . وضربنا الأمثلة التى توضح جهوده فى تحقيق الكفاية الإنتاجيـة . وأهميـة تحقيـق المصالح المتبادلة بين الإدارة والعمال . وهو ما أطلـق عليـه "الإنسـجام التعـاونى" . وأكـد علـى أهميـة التعليم . وأن الخرائط التى صممها كانت الأساس الذى بُنيت عليه طريقة (بيرت PERT).

ثـم أوضحنـا دور العـالمين " فرانـك ب . جيلـبريث الـذى عـاش فيمـا بـين (١٨٦٨ ، ١٩٢٤) وزوجته ليليان م. جيلبريث التى عاشت فيما بين (١٨٧٨ – ١٩٧٢) وألقينـا الأضـواء علـى البحـوث التى تناولاها . ومنها تحديد حركات المجموعات الأكثر حدوثـا فـى الصناعـة . وهـى سـبعة عشـر حركة . ولكل حركة من هذه الحركات رمز يدل عليها . ورسم يُصَـور العمليـة . ويشـرح ترتيبهـا وتوقيتها . وإستخدما التصوير الفوتوغرافى السريع للتعرُّف على تفصيلات جميـع الحركـات . وقـد ضربنا مثلا من آثار تفكير جيلبريث المقارنة بين الطريقة القديمة والطريقة الجديدة للعمل فى صناعـة التشييد . وكيف أن البَنّاء تمكن من وضع ٣٥٠ طوبة فى الساعة الواحدة إذا قورنت بالطريقة القديمـة وهى وضع ١٢٠ طوبة. كما أوضحنا أراء جيلبريث وزوجته فى النقابات وغير ذلك من الأمور وإعتراف المجتمع الأمريكى بجهود ليليان جيلبريث وإطلاقه عليها " **سيدة الإدارة الأولى**".

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) تدين الإدارة العلمية في كثير من المعلومات التى تتضمنها الآن إلى البحوث والدراسات التى أتت إليها من العلماء والباحثين على فترة طويلة من الزمن ...

علّق على هذه العبارة شارحا بعض أفكار العلماء والباحثين الذين سبقوا العلماء الذين وضعوا أسس الإدارة العلمية ؟

٢) هل يمكنك تحديد تاريخ معين على أنه تاريخ نشأة الإدارة العلمية ؟ ... أيّد وجهة نظرك بالتحليل العلمى ؟.

٣) وضح مدى إسهام " شارلز بابدج" فى نشأة الفكر الإدارى ؟

٤) مَوَّلَتْ أكاديمية العلوم الفرنسية فى خلال النصف الأخير من القرن السابع عشر بعض المنح التى خصصتها لدراسة العمال فى أدائهم لأعمالهم داخل المصانع ... ما هى النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسات ؟ ... مع الإشارة الى البحوث التى تناولت "مفهوم القدر المناسب من العمل اليومى".

٥) إشرح وجهة نظرك الخاصة فيما يتعلق بالدروس المستفادة من كفاح "فردريك ونسلو تايلور" على أن تتناول فى شرحك الجانب الإجتماعى والجانب العلمى..

٦) وضح ... هل إمتدت جهود "فردريك ونسلو تايلور" الإبتكارية إلى مجال الرياضة ؟ ... وأى نوع ؟ ... وماذا يعنى ذلك ؟...

٧) اشرح جهود "فردريك ونسلو تايلور" العلميّة على المستوى التطبيقى فيما يتعلق بإدارة المصنع ؟...

٨) "يرى علماء الإدارة أن "فردريك ونسلو تايلور" كان يستهدف الصالح العام ويُغلّبه على كل اعتبار"..

ناقش هذه العبارة مستخلصا رأيك من بعض المواقف التى تؤيد هذا المفهوم؟

٩) وضح بعض التجارب التى أجراها تايلور لتطوير الأساليب الفنية من الطريقة التقليدية التى كان يؤدى بها العمال أعمالهم ... إلى أسلوبه الجديد الذى نادى به ؟

١٠) حلل موقف العمال من طرائق العمل الجديدة التى نادى بها تايلور ؟

١١) ما الذى يعنيه "فردريك ونسلو تايلور" بأن الإدارة هى : إدارة الإبتكار والحوافز ؟ وكذلك : أن الإدارة العلمية الحقة تتطلب ثورة عقلية من جانب الإدارة ... ومن جانب العمال ؟

١٢) هناك من يعتبر "فردريك ونسلو تايلور" (أبو الإدارة العلمية) ... ناقش هذا الرأى ؟

١٣) لماذا كان ينادى هنرى لورنس جانت بأنه لا ينبغى على الإدارى الناجح أن لا يسوق بالغلظة والقسوة العمال فى أدائهم لأعمالهم ؟...

١٤) إهتم جانت بالخرائط والرسوم البيانية ، إشرح مثلا من تفكيره وأسلوبه فى الإستعانة بالخرائط ، ثم وضح ... لماذا يعتبر العلماء أن خرائط جانت كانت الأساس الذى بُنيت عليه طريقة (بيرت PERT).

١٥) اهتم " فرانك جيلبريث " بدراسة أكثر الحركات حدوثاً فى الصناعة ، ووضع لها رموزاً تَدُلُ عليها ، ورسوما تصور عملياتها.

علّق على العبارة السابقة ، شارحاً مفهوم هذه الدراسة وآثارها.

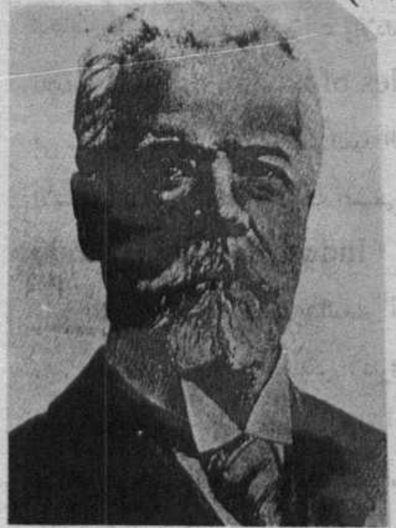
١٦) لماذا أطلق المجتمع الأمريكى على " ليليان م. جيلبريث لقب " سيدة الإدارة الأولى" ؟ ... وما هو رأيك فيما يتعلق بأبرز إسهاماتها ؟.

الفصل الثالث

أبو الإدارة الحديثة

The Father of Modern Management

هنرى فايول Henri Fayol (١٨٤١ - ١٩٢٥)



يرى علماء الإدارة أن هنرى فايول يعتبر الأب للإدارة الحديثة . وقد وُلد هنرى فايول عام ١٨٤١ ، وفى سن الخامسة عشر إلتحق بمدرسة الليسيه فى مدينة ليون Lyon حيث أمضى سنتين ثم إلتحق بعد ذلك بالمدرسة الأهلية للمناجم بسانت اتيين St - Etienne وكان يُعتبر حينئذ بسنه التى يبلغ سبعة عشر عاما أصغر طالب فى المدرسة.

وفى سن التاسعة عشر تخرج مهندسا للمناجم Mining Engineer ثم عُيِّنن فى عام ١٨٦٠ مهندسا بشركة Commentary Fourchambault Company وقد أخذ يترقى فى سلم الوظائف بها حتى وصل إلى مركز المدير العام ١٩١٨ ، وظل مديرا للشركة حتى تقاعد عن العمل ، ثم توفى فى ديسمبر عام ١٩٢٥ عن أربعة وثمانين عاماً .

ويمكن تقسيم حياته إلى أربعة فترات :

الفترة الأولى : من عام ١٨٦٩ إلى عام ١٨٧٢ حيث كان يعمل مديرا مساعداً ، وكانت جهوده الفكرية مُوَجَّهة نحو حل المشاكل المتعلقة بهندسة المناجم وعلى الأخص التغلُّب على موضوع الأخطار الناجمة عن الحرائق فى مناجم الفحم.

الفترة الثانية : من عام ١٨٧٢ إلى عام ١٨٨٨ ، حيث كان قد تولى مركزا أعلى ، إتجه نحو المشاكل الجيولوجية Geological Problems.

الفترة الثالثة : من عام ١٨٨٨ الى عام ١٩١٨ حيث كان يتولى مركز المدير العام Managing Director : وكان أبرز ما فى هذه الفترة إظهار البحثين اللذين يعتبران ثمرة دراساته وخبرته الطويلة ، واللذين أوضح فيهما إتجاهه الفكرى ، وهذين البحثين هما :

البحث الأول ألقاه عام ١٩٠٠ فى مؤتمر دولي يضم رجال المناجم والمعادن عن آرائه الخاصة فيما يتعلق بالتغيرات والإدارة ، والثانى بحث عنوانه " آراء حول المبادئ العامة للإدارة Discourse on the general principles of administration " ألقاه فى محاضرة عام ١٩٠٨ بمناسبة العيد الفضى لشركة الحديد المعدنية ، وهذان البحثان هما الأساس الفكرى لموضوع كتابه المسمى " الإدارة الصناعية والعامة Administration Industrielle et Generale " . والذى يعتبره كثير من علماء الإدارة شيئاً جديداً فى عالم الفكر الإدارى ، وقد قدّر البعض أنه يعتبر سابقاً لأوانه بمائة عام على الأقل.

وتذكر مراجع تطور الفكر الإدارى أن هذا المرجع صدر فى أول الأمر باللغة الفرنسية فى مجال ضيق من مجالات حقول المعرفة أى " دراسة مفردة Monograph " ثم أعيدت طباعة هذه الدراسة باللغة الفرنسية عدة مرات ، ولم يُترجم باللغة الإنجليزية إلاّ فى عام ١٩٢٩ ، حيث قام " المعهد الدولي للإدارة بجنيف International Institute of Management at Geneva ، وأن عدداً قليلاً من هذا البحث بيع خارج بريطانيا ، ولم يُنشر باللغة الإنجليزية فى أمريكا إلاّ فى عام ١٩٤٩(*)

---

* Henri Fayol, General and Industrial Management (New York : Pitman Publishing Corporation. ١٩٤٩).

ولمزيد من التفاصيل التى تتعلق بتطور الفكر الإدارى وفضل هنرى فايول نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

- L. Gulick and L. Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration (New York: Institute of Public Administration, ١٩٣٧). Fayol's paper was translated by Greer as "The Administrative Theory of the State".
- " The Function of Administration", in Gulick and Urwick, Papers (١٩٣٧, See also Ernest R. Archer, "Toward a Revival of the Principles of Management", Industrial Management (January -February ١٩٩٠), and L. Urwick, The Golden Book of Management (London : N. Neame, ١٩٥٦).
- Gulick and Urwick, Papers (١٩٣٧), Chap. ٥.

إن نجاح هنرى فايول فى القيام بالواجبات الملقاة على عاتقه فى الشركة التى كان يعمل بها ، كان يعتبر حدثاً تاريخياً فى حياة الصناعة الفرنسية ، حيث أنه عندما عُيّن مديراً عاماً فى عام ١٨٨٨ كانت هذه الشركة على حافة الافلاس Verge of bankruptcy ولكن أمكنها عن طريق تطبيق وسائله العلمية للإدارة أن تقف على قدميها ، وتسير قُدُماً فى طريق الإنتاج وتحتل مركزاً مرموقاً فى مجال إنتاج الحديد ، وإستطاعت هذه الشركة خلال الحرب العالمية الأولى "١٩١٤ – ١٩١٨" أن تؤدى لفرنسا خدمات جليلة لا يمكن تقديرها بأى حال من الأحوال.

وعندما تقاعد عن العمل وهو فى سن السابعة والسبعين كان مركز هذه الشركة المالى متين ، كما وأن القوى العاملة الفنية فيها كانت على درجة عالية من الكفاية.

الفترة الرابعة : من عام ١٩١٨ الى عام ١٩٢٥ فبالرغم من أن فايول كان قد تقاعد فى سن الشيخوخة وهو على جانب كبير من النضج ، إلا أن جهوده أخذت فى الإستمرار ، فانه منذ عام ١٩١٨ حتى عام ١٩٢٥ كرّسَ جهوده لشرح نظريته فى الإدارة ، وهى ثمرة ثلاثين عاماً فى المدرسة التطبيقية بنجاح ملحوظ.

ويلاحظ أن فايول كتب بحوثه كتحليل للهيكل الإدارة ، وطريقة تطبيق الوظيفة الإدارية من وجهة نظره الخاصة.

وفيما يلى نستعرض فى الصفحات التالية ملخصا لأهم وجهات نظره فى علم الإدارة من واقع البحوث التى نشرها فى هذا الشأن ، والتى جعلت علماء الإدارة يُطلقون عليه أنه **أبو نظرية الإدارة التطبيقية(*)** الحديثة .

The Father of Modern Operational Management Theory.

Management . By Heinz Weihric & Harold Koontz McGrqw-Hill ١٩٩٣.

المبادئ الإدارية عند فايول

Principles of Management

١) تقسيم العمل : Division of Work

يستهدف هذا المبدأ الحصول من الفرد على قدر أكبر من الإنتاج . بنفس الجهد الذى يبذله ، ويمكن تحقيق ذلك ليس فقط فى العمل الفنى ، بل أيضا فى جميع أنواع الأعمال بدون إستثناء. ويعْتبر ر " فايول " التخصص أمرا طبيعيا Natural order وهو يستدل على ذلك بأنه فى عالم الحيوان كلما ازدادت هذه المخلوقات رقيا ، كلما ازدادت أعضاؤها وضوحا وتمييزا.

كذلك يزداد الأمر وضوحاً فى المجتمعات الإنسانية ، وهى أعلى المخلوقات رُقيا ، حيث يكون هناك تناسب كامل بين كل عضو من أعضاء الجسد مع ما يؤديه من وظائف . وهكذا كلّما إطرد نمو جماعة من الجماعات إسْتجدّتْ أجهزة قادرة على أداء الأمور المُستحدثة وذلك بدلا من الجهاز الذى كان يؤدى جميع الوظائف من قبل.

٢) المسئولية والسلطة : Authority and Responsibility

السلطة هى ممارسة حق يُخوّل لصاحبه إصدار أمر . ويكون على الغير الطاعة التامة exact obedience . وهو يرى وجوب التمييز بين سلطة المديرين الرسمية المستمدة من مراكزهم ، والسلطة الشخصية الناتجة عن حصيلة صفات عديدة كالذكاء والخبرة ، وإرتفاع الروح المعنوية ، والقدرة على القيادة وما أداه الشخص من خدمات سابقة ... الخ.

ويرى فايول أن المسئولية تقترن بالسلطة Responsibility is a correlative of authority وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسئولية أولا ، ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة ، والعدالة تأخذ حظها من التقدير نتيجة لمساندتها بمنطق السلطة والمسئولية . والتى تعنى هنا القدرة على العطاء والثواب ، وكذلك القدرة على العقاب ، فمن أجل المصلحة العامة تُشجّع الأعمال النافعة ، وعلى العكس من ذلك الأعمال غير النافعة.

٣) النظام Discipline

يُمكن تلخيص معنى النظام فى إطاعة الإتفاقات بهمة ونشاط . واظهار سلوك ودى نحو المنشأة ، ويتمثل ذلك بصفة خاصة فيما يبديه الشخص من ملاحظات فى علاقاته الخارجية ، وهو يقوم بكل ذلك بغض النظر عما إذا كانت هذه الإتفاقات قد عُقدت بحرية ، أم قبلها دون مناقشة سابقة. وعلى أى حال فإن الرأى العام مقتنع تماماً بأهمية النظام وقدرته على حُسن سير العمل فى دوائر الأعمال ، وأنه بدون النظام لا يمكن أن تزدهر أية منشأة ، أو يطرد نموها. هذا المعنى يزداد وضوحاً إذا رجعنا إلى المراجع العسكرية حيث نراها تؤكد هذا المعنى بالعبارة التالية " النظام يُكوّن القوة الرئيسية فى الجيوش Discipline constitutes the chief strength of armies.

٤) وحدة الأمر Unity of Command

يجب ألا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط One superior only .
إن عدم إحترام هذه القاعدة ينتج عنه الإستهانة بالسلطة والإخلال بالنظام وتَعرُّضْ المشروع لعدم الإستقرار ، وذلك لأنه طالما يمارس رئيسان سلطتهما على فرد واحد ، أو قسم معين ، فإنه سرعان ما يزداد الأمر إضطراباً وتشيع الفوضى وينتشر عدم الرضى بين الجميع.

إن إزدواج الأمر dual command يجب تجنبه سواء فى المنشأة الصغيرة أو الكبيرة أو المتوسطة .. وإلاَّ نتج عنه من الخراب والضياع مالا يمكن تداركه ، ومن الأمور الحتمية . تخلُّف المشروع ، وأكبر من هذا .. غرس بذور الأحقاد والكراهية.

٥) وحدة التوجيه : Unity of Direction

ويمكن توضيح هذه القاعدة ، بأن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، يجب أن يكون لها خطة واحدة One plan ورئيس واحد One head ويُعتبر هذا شرطاً أساسيا لتنسيق القوى وتركيز الجهود ، ويجب أن يكون مفهوماً أن وحدة التوجيه – والتى تعنى رئيس واحد وخطة واحدة – لا تتعارض مع وحدة الأمر ، وذلك لإن وحدة الأمر تمارس على



ينبغى أن يتلقى المرؤوس التعليمات من رأس واحد

الأشخاص ، بينما وحدة التوجيه تمارس على المشروع ككلْ ، ويقتضيها التنظيم السليم للمشروع بأسره.

٦) خضوع المصالح الفردية للصالح العام

Subordination of Individual Interest to General Interest

يتطلب هذا المبدأ تغليب مصلحة المنشأة على مصلحة أحد موظفيها أو مجموعة من الموظفين. كذلك مصلحة الأسرة فوق مصلحة أحد أفرادها ، ومصلحة الدولة فوق مصلحة أى مواطن أو مجموعة من المواطنين. ويبدو أن هذه القاعدة لا تحتاج الى مزيد من الإيضاح لتأكيد ضرورتها وأهميتها ، غير أنه للأسف الشديد كثيراً ما تُهدره هذه القاعدة نتيجة للجهل والأثرة والأنانية وعدم الشعور بما ينبغى أن يتحلّى به الفرد من تغليب الصالح العام ووضعه فوق المصالح الفردية . ويُمثل مثل هذا التعارض عقبات ومصاعب كثيرة أمام الادارة ، تحاول جاهدة أن تعمل على تذليلها ومنها مراعاة ما يلى :

١) الحزم والقدوة الطيبة من الرؤساء.

٢) أن تكون الاتفاقات عادلة على قدر الامكان.

٣) الرقابة الدائبة المستمرة.

٧) مكافأة الأفراد **Remuneration of Personnel**

تعتبر مكافآت الأفراد ثمناً لما يبذلونه من خدمات ، وعلى ذلك يجب أن تتوافر فى هذه المكافآت العدالة على قدر الامكان ، وأن يسود الرضى أصحاب العمل والعمال.

ومُعدّل هذه المكافآت يتوقف الى حد كبير على رغبة صاحب العمل والظروف المحيطة به ، ومدى ما يستحقه الموظف ، ويرتبط ذلك بتكاليف المعيشة وتوافر أو عدم توافر القوى العاملة .. والظروف العامة للأعمال والمراكز الاقتصادية .. الخ.

إن طريقة دفع الأجور تستطيع أن تؤثر تأثيرا ملحوظا على تَقَدُّم المنشأة ، وعلى ذلك فإن إختيار هذه الطريقة يُعتبر مشكلة هامة ، ومن الجوانب الهامة التى يحسن توافرها فى طريقة دفع الأجور ما يأتى :

١) يجب أن تتوخّى عدالة الأجر المدفوع.

٢) أن تشجع القوى العاملة على العمل ، عن طريق إعطاء العامل المكافأة المناسبة لما يبذله من مجهود.

٣) أن لا تؤدى إلى دفع أجر أكثر من الحدود المعقولة.

٨) المركزية Centeralization

إن المركزية فى نظر هنرى فايول ، كتقسيم العمل أمرٌ يتطلبه منطق الطبيعة ، فإنه من المشاهد أنه يوجد فى كل كائن حى every organism سواء كان حيوانا أم انسانا ، يوجد جانب تتجمع فيه مشاعره وإحساساته ، هذا الجانب يُطْلق عليه مخ brain أو جانب موجّه directive part ومن هذا المخ ... أو الجانب الموجه تخرج الأوامر والتعليمات إلى مختلف الأجزاء فيؤدى كل عضو عمله ، وتكون لديه القدرة على الحركة والأداء.

والمركزية ليست وسيلة من وسائل الإدارة تعتبر جيدة أو رديئة لذاتها ، بحيث يترك الأخذ أو عدم الأخذ بها وفقاً لأهواء المديرين أو الظروف ، إن مركزية الإدارة فى نظره لابد من تطبيقها ، غير أن حدود الأخذ بهذا المبدأ تتفاوت بين منشأة وأخرى وفقا لأوضاعها وظروفها.

إن مركزية الإدارة أو لا مركزية الإدارة ، مسألة بسيطة نسبية ، ففى المنشآت الصغيرة حيث تنساب الأوامر والتعليمات رأساً من المدير إلى التابعين تكون هناك ضرورة حتمية للأخذ بقاعدة المركزية.

أما المنشآت الكبيرة ، حيث تتدرج السلطات والمسئوليات ، فإنها تُمثّل مرحلة طويلة تعترض سبيل الإتصال المباشر بين المدير والمراحل الأدنى فى سُلّم السلطات والمسئوليات ، وعلى ذلك فإن الأوامر والتعليمات تنساب من خلال مجموعة من الوسطاء ، وحينئذ يمكن منح الموظف من اللامركزية بقدر ما يتمتع به من الكفاءة والقُدرة على الإبتكار والمبادرة وإعتماد مرؤوسيه عليه وظروف العمل ، إن درجة الأخذ بالمركزية يجب أن تتفاوت بين منشأة وأخرى تبعا لإختلاف الحالات.

٩) تدرج السلطات Scalar Chain

إن تدرج السلطة ، عبارة عن ضرورة توضيح سير السلطة فى المشروع ، أى السلطة التى يتضح خطها إبتداء من أعلاها ultimate authority حتى أدناها. وعلى ذلك فانه عند القيام بمقتضيات حدود إتصالات العمل ، فإن الأمر يقتضى ضرورة سلوك هذا الخط من تسلسل الرئاسات ، حلقة بعد أخرى وهو ما يُطلق عليه " سلسلة " الرئاسات Chain of superiors والذى يتضح من خلاله نطاق الإشراف.

وهذا الخط وإن أملته إحتياجات تطبيق مبدأ وحدة الأمر ، إلاّ أنه يمكن القول بأنه ليس دائماً الأسرع ، والشاهد على ذلك ما نراه فى كثير من الأحيان فى المنشآت الكبيرة ، وما نراه كذلك أكثر وضوحاً فى دوائر الحكومة.

إن هناك أمراً يجب أن يؤخذ فى الاعتبار وهو أنه يوجد الآن نشاطٌ كبيُر مُتَعَدِّدٌ يتوقف نجاحه على السرعة فى التنفيذ ، وعلى ذلك فإن إحترام خط السلطة يجب أن يتلاءم مع الحاجة إلى السرعة فى تنفيذ الأعمال.

١٠) الترتيب Order

يعنى هنرى فايول بالترتيب ، ترتيب الأشياء والأفراد ، وهو يعنى فيما يتعلق بترتيب الأشياء " أن كل شئ يجب أن يكون له مكان .. وأن يوضع كل شئ فى مكانه الخاص ". ويسرى هذا المعنى أيضاً فيما يتعلق بترتيب الأفراد ... " كل فرد يجب أن تكون له وظيفة ... وأن يوضع كل فرد فى الوظيفة المناسبة ".

وقد خلص فايول مما سبق بوجود ترتيبين فى المنظمة ، ترتيب مادى للأشياء ، وترتيب إجتماعى للأفراد.

الترتيب المادى Material Order

يستهدف الترتيب المادى للأشياء تَجَنُّبُ ضياع المواد الأولية ، وعلى ذلك فإنه لإمكان تحقيق ذلك ، لا يكفى فقط وضع كل شئ فى مكانه المُخَصَّصْ بشكل مُرَتَّبْ ، بل يجب أيضاً أن

يُختار هذا المكان بعناية بحيث يُمَكّن المنشأة من مزاولة مختلف أوجه نشاطها بأعلى قدر ممكن من اليُسْر.

الترتيب الاجتماعى Social Order

يستهدف الترتيب الاجتماعى للأشخاص تخصيص المكان اللائق لكل موظف ، وأن يوضع كل موظف فى المكان اللائق له . ويقتضى الترتيب الأمثل أن يكون المكان مناسبا للموظف . وأن يكون الموظف مناسباً للمكان .. أو كما يقول المثل الانجليزى " الرجل اللائق فى المكان اللائق " The right man in the right place.

ويخلص فايول مما تقدم الى أن الترتيب الاجتماعى يتطلب حسن تطبيق قاعدتين من أهم القواعد اللازمة للنشاط الإدارى وهما : التنظيم الجيد ، والإختيار الجيد.

١١) المساواة Equity

يتساءل فايول قائلا ... لماذا المساواة وليست العدالة ؟ ويستطرد قائلا إن العدالة عبارة عن إحترام المعتقدات الوضعية ووضعها موضع التنفيذ ، غير أن هذه المعتقدات الوضعية لا تستطيع أن تُحيط بكل شئ ، فضلا عما قد يعتورها من الابهام والغموض فى نصوصها ، الأمر الذى يتطلب تفسيرها ، أو الإضافة إليها لتوضيح ما بها من قصور inadequacy.

إن تشجيع القوى العاملة لأداء وظائفها بأعلى ما فى طاقتها وقدرتها من الولاء والإخلاص ، يتطلب ضرورة إتباع قاعدة المساواة ... تلك المساواة التى يُراعى عند تطبيقها أن تكون ممزوجة بالعطف والعدالة Kindlines and justice ، بحيث تتمكن الرئاسات من الحصول على خبرة القوى العاملة وممارستها للعمل ، والمساواة بهذا المعنى تستبعد العنف والقوة ، وتتطلب مِمَّن يُطبقها أن يَتَّصف بالخبرة ، وأن يكون على قدر كبير من الذوق والشعور الفياض.

١٢) إستقرار العمل Stability of Tenure of Personnel

يتطلب الموظف الجديد بعض الوقت للإعتياد على عمله الجديد حتى يتمكن من أدائه بنجاح ، هذا مع الإفتراض دائماً أن هذا الموظف تتوافر لديه القُدْرات المطلوبة لأداء هذه

الوظيفة .. وعلى ذلك فإنه قبل حصوله على هذا المران ، أو فى حالة حصوله على هذا المران ولكنه إستُبعد من وظيفته ، فإنه لا يمكن القول أنه أدّى عملا ذو أهمية للمنشأة التى يعمل بها. ومما لاشك فيه ، أنه إذا تكررت مثل هذه الأمور ، فإن العمل لن يتم على أفضل وجه ممكن.

وعلى وجه العموم ، إن إستقرار العمل علامة من علامات حُسن الإدارة ويشاهد فى المنشآت الناجحة ، وعلى العكس من ذلك يُلاحظ عدم الإستقرار فى المنشآت غير الناجحة ، الأمر الذى يتضح منه أن عدم الاستقرار يحدث نتيجة " لسوء الإدارة bad management ".

١٣) المبادأة أو الابتكار Initiative

يستشعر الشخص الذكى قدراً كبيراً من الرضى عندما يُخطّط لفكرة معينة ، ويحرص حرصاً شديداً فى العمل على تأكيد نجاحها، هذه القُدرة على "التفكير والتنفيذ thinking out and execution "هى ما نسميه بالمبادأة أو الإبتكار.

ومن الأمور المرغوب فيها أن يتَحلّى الموظفون فى مختلف المراحل الإدارية داخل التنظيم بهذه الصفة التى تعنى القدرة على الخلق والإبداع والإبتكار . وعلى ذلك فإنه من الضرورة أن تعمل الإدارة على تشجيع تنمية هذه الصفة حتى تصل الى أقصاها.

وتعتبر هذه الصفة مصدراً هائلا من مصادر قوة المشروع إذا تحلّى بها المدير. والمدير الناجح يجب أن يكون راغباً وقادراً على " تضحية بعض غروره "Sacrifice personal vanity، فى سبيل منح مساعديه الفرصة ليستشعروا أهميتهم الذاتية ، ويكشفوا عن القُدرات الخلاقة والمبدعة لديهم ، وذلك عن طريق تنمية هذه الصفة فيهم ، وذلك لإنه – إذا ما تساوت الصفات الأخرى – فإن المدير القادر على تنمية هذه الصفة لدى مساعديه يُعتبر أفضل من ذلك الذى لا يستطيع أن يحقق ذلك.

١٤) روح الاتحاد Esprit de Corps

إن قادة المشروعات Business Heads عليهم أن يفكروا تفكيراً عميقاً فى المثل القائل " الاتحاد قوة in union there is strength" فروح الإتحاد والإنسجام بين أفراد القوى العاملة فى المشروع تُعتبر قوة كبيرة له ، وعلى ذلك يجب أن تُبذل الجهود لتدعيمها.

وهناك طرق عدة لإمكان تحقيق ذلك نذكر من بينها بصفة خاصة ، قاعدة واحـدة واجبـة التطبيـق وثغرتان يجب تجنبهما.

أما القاعدة الواجبة التطبيق فهى قاعدة " وحدة الأمر Unity of command ".

أما الثغرتان الواجب تجنبهما فهما :

أ) سوء فهم القول السائد " فرق واحكم divide and rule " .

ب) سوء إستخدام التعليمات المكتوبة Written Instructions لإتصالات العمل.

يرى " فايول " أنه من الأمور التى يجب مراعاتها عدم بث الفرقة بين أفراد القوى العاملة فى المشروع وهو فى ذلك يقول " إن بث الفرقـة بـين قـوى الأعـداء لإضعـافهم يُعتـبر عملايتّصـفُ بالمهارة ، بينما بث الفرقة بين نفس الفريق الذى ينتمى اليه الشخص يُعتبر إثما كبيرا".

كما يرى " فايول " أنه عند التعامل فى شئون تتعلق بالمشروع ، أو إعطـاء أمـر يحتـاج الى مزيد من الشرح ، غالباً ما يكون من الأيسر والأسرع القيام بذلك شفهيا وعدم اللجوء إلى الكتابة.

وعلى ذلك يُفَضِّلْ " فايول " إعطاء الأوامر شفهيا كلما كان ذلك مُمْكنا ومُجْديا ، لأن ذلـك يُحَقِقّ السرعة والوضوح والانسجام.

ويختتم " فايول " بحثه عن القواعد ، والمبادئ الإدارية وأهميتها قائلا " بـدون مبـادئ .. يعيش المرء فى الظلام والفوضى .. إن المبادئ هـى المنـارة التـى تهـدى مـن يسترشـد بهـا ، ولـن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها".

الواجبات الادارية للتنظيم
Managerial Duties

يرى فايول أنه يجب على المنظمة أن تقوم بالواجبات الإدارية الآتية فى جميع الأحوال :

١) التأكُّد من أن التخطيط أُعِّدَ بعناية ، وأنهيُنَفَّذْ بكل دقة.

٢) التأكد من أن التنظيمَيْن : الإنسانى والمادى يكفلان تحقيق أهداف المشروع.

٣) وضع سلطة مفردة مرشدة Single guiding authority، ويجب أن تتوافر في هذه السلطة المفردة الحكمة والنشاط.

٤) تنسيق الجهود ، والعمل على أن يتوافر الانسجام بين مختلف أوجه النشاط داخل المنشأة.

٥) إعطاء قرارات حاسمة وواضحة.

٦) إيجاد وسيلة فعالة للإختيار بحيث يرأس كل قسم شخص يتصف بالقدرة والحيوية والنشاط ، وأن يوضع كل موظف فى المكان الذى يستطيع أن يؤدى فيه أعظم قدر من حُسن الأداء.

٧) تحديد الواجبات بوضوح.

٨) تشجيع الرغبة فى تَحَمُّل المسئولية ، وتشجيع الإبتكار وروح المبادرة فى العمل.

٩) إعطاء مكافآت عادلة للخدمات المبذولة.

١٠) الإستفادة من مفهوم العقوبات لتقويم الأخطاء.

١١) التأكد من إستتباب النظام وإستقراره.

١٢) التأكد من تغلب المصلحة العامة ووضعها فوق المصلحة الفردية.

١٣) إعطاء عناية خاصة لقاعدة وحدة الأمر.

١٤) الإشراف على الترتيب المادى ، والترتيب الإنسانى.

١٥) الرقابة العامة على كل ما فى التنظيم.

١٦) مقاومة كثرة التعليمات.

ويرى فايول أنه يجب على الإدارة أن تقوم بجميع الواجبات السابقة فى مختلف المشاريع ، سواء كانت فردية أو غير فردية ، إنه يرى أن تحقيقها يكون يسيراً كلما كبر حجم المشروع وإزداد عدد موظفيه.

عناصر الادارة عند فايول

Elements of Management

أولا : التخطيط Planning

يرى فايول فى القول الشائع " الإدارة تعنى النظر إلى المستقبل managing means looking ahead " ما يُوضّح أهمية التخطيط فيما يتعلق بدوائر الأعمال. كما ويستطرد قائلا " حقيقة أن النظر إلى المستقبل ليس كل الإدارة إلاّ أنه جانبا أساسيا فيها".

" وتبدو الحاجة واضحة إلى التخطيط فى أحوال عديدة ، وبطرق مختلفة ، ولعل أهمها هى وضع الخطة للعمل فى المستقبل . إذ أن آثارها تكون فعالة ومُثْمرة . هذا فضلا عن أنها تُعتبر بمثابة صورة المستقبل.

وتعتمد خطة العمل للمستقبل فى نظر فايول على ثلاثة نقاط :

١) موارد المنشأة.

٢) طبيعة العمل وأهميته.

٣) إتجاهات المستقبل.

ويلاحظ أن فايول لا يُقلّلْ من أهمية التخطيط ، بل يعتبره من أصعب الأمور التى تقابلها المنشآت.

ثانيا : التنظيم Organizing

يرى فايول أن تنظيم منشأة ما يعنى مدها بكل شئ نافع تحتاج اليه لتأدية مختلف وظائفها ، كالمواد الخام ، والأدوات ، ورأس المال ، والأفراد. وكل هذه الأمور يُمكن تقسيمها من وجهة نظره إلى قسمين : التنظيم المادى ، والتنظيم الإنسانى. وقد ركز جهوده نحو التنظيم الانسانى.

ثالثا : القيادة Command

يرى فايول أنه إذا ما تمّ التنظيم على الوجه المتقدم . فلا يبقى بعد ذلك إلاّ إدارته وتشغيله ، وهذا هو دور القيادة. والقيادة هنا تعنى مختلف الرؤساء والمديرين كل فى حدود مسئولياته ، وفى نطاق الوحدة التى تدخل فى إختصاصه ، فكل مدير عليه أن يحصل من جميع موظفيه على الجهد الأمثل لمصلحة المنشأة بأسرها.

والقيادة السليمة يجب أن تتوافر فيها الصفات الآتية :

١) المعرفة التامة بمن يعمل تحت إمرتها من موظفين.

٢) إستبعاد غير القادرين.

٣) الإحاطة الشاملة بجميع الإتفاقات الملزمة للمنشأة وموظفيها.

٤) القدوة الحسنة.

٥) مراجعة التنظيم مراجعة دورية ، والإستعانة فى تحقيق ذلك بالخرائط التنظيمية الملخّصة.

٦) جمع كبار المعاونين عن طريق المؤتمرات لتركيز الجهود وتوحيد توجيههم.

٧) عدم التدخل فى التفصيلات ، حتى لا يستغرق ذلك كثيرا من جهد القيادات ووقتها.

٨) أن تستهدف القيادة السليمة تحقيق الوحدة بين أفراد القوى العاملة وحثها على النشاط والولاء ، وتشجيع روح الإبتكار والمبادرة فيها.

رابعا : التنسيق Co-ordination

التنسيق هو تحقيق الإنسجام بين مختلف أوجه النشاط فى المنشأة بقصد تيسير عملها وتحقيق نجاحها. والتنسيق يتناول فيما يتناول الجوانب المادية والإجتماعية والوظيفية للتأكد من ملاءمة كل جزئية من الجزئيات للقيام بمهمتها وقدرتها على أداء ذلك بصورة اقتصادية.

والتنسيق الجيد فى أى مشروع من المشروعات يجب أن تتوافر فيه الحقائق الآتية :

١) كل إدارة من الإدارات تعمل فى إنسجام تام مع بقية الإدارات.

٢) يجب أن تعرف كل إدارة من الإدارات ، والأقسام التابعة لها ، الدور الذى يجب عليها أداؤه بوضوح تام ، كذلك المعونة المتبادلة التى يمكن أن يؤديها كل للآخر.

٣) يجب أن يتناسق بإستمرار جدول العمل للإدارات المختلفة والأقسام الفرعية مع مختلف الظروف والأحوال.

ولا يخفى أن مثل هذه النتائج السابق ذكرها لا يُمكن تحقيقها إلاّ عن طريق الذكاء والخبرة والتوجيه الحى النشط . ومن أجل ذلك يلاحظ عدم تمام تحقيقها فى كثير من المنشآت لعدم قدرتها على توفير العناصر اللازمة لإمكان تحقيق التنسيق الجيد.

خامسا : الرقابة Control

يرى فايول أن مهمة الرقابة فى أى منشأة هو التحقُّقْ من أن كل شئ يحدث وفقا للخِطّةالموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة ، كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلافى وقوعها أو تمنع حدوثها مرة ثانية.

ويمتد نطاق الرقابة بحيث يشمل كل ما فى المنشأة من أشياء وأشخاص وأعمال.

ويرى فايول أن هناك جوانب كثيرة يجب أن تهتم بها الرقابة.

فيجب مثلا على الإدارة أن تتأكّد من وجود خطة ، وأن هذه الخطة تُنفّذْ بكل دقة حتى آخر لحظة، ومن إستخدام الخرائط التوضيحية الملخصة ، ومن أن التعليمات تنساب فى خطوط السلطة وفقاً للمبادئ الادارية. كما ويجب على الادارة أن تتأكد من عقد مؤتمرات التنسيق ... الخ.

وتتطلب وجهة النظر التجارية ضرورة التأكُّد من أن المواد الأولية التى تدخل فى المنشأة أو التى تخرج منها ، تُراجعْ من حيث الكمية ، والنوع ، والسعر ، وأن سجلات المخازن تمسك بدقة ، وأن المنشأة تُنفّذْ كل ما تتعهد به من وعود.

ومن الناحية الفنية يجب أن يكون هناك تَقَدُّم ملحوظ فى عمليات التشغيل ووسائل الصيانة ، وحالة المصنع ، وما تؤديه القوى العاملة من أعمال.

ومن الناحية المالية تشمل الرقابة الدفاتر والنقدية والمصادر المالية وإستعمالات رأس المال ... الخ.

وأخيراً.. من الناحية المحاسبية ، يجب التأكد من وجود جميع الوثائق والمستندات ، وإمكان الرجوع إليها في سرعة عند الضرورة دون أى تأخير أو إبطاء، وأنها تعطى صورة واضحة لحالة المنشأة ، وأن الرقابة تستطيع أن تتحقق من ذلك عن طريق مراجعة الدفاتر والاحصاءات ، والأشكال البيانية ... الخ. كما وينبغي التأكدُ من دقة هذه الوثائق، وعدم وجود مستندات عديمة الفائدة ، أو أرقام عديمة الجدوى.

ويتضح من التفكير الأساسى لفايول فيما يتعلق بالهيكل الإدارى أنه يعتبر التنظيم إحدى وظائف الإدارة ، وأنه يستقل عن التخطيط ، والتوجيه ، والتنسيق والرقابة . ذلك على الرغم من أنهما عنصران متدخلان فى العمل، وهو يحبذ إستخدام الخرائط التوضيحية للهيكل الإدارى ، ويقول أنه تكفى نظرة واحدة إلى هذه الخرائط لتمكن أى شخص من معرفة المنشأة وأقسامها والإختصاصات وحدود السلطة ، وهو يرى أن هذه الخرائط التوضيحية تؤدى أكثر مما يؤديه الشرح الطويل.

ويرى فايول ضرورة وجود إخصائيين فنيين يعاونون المدير العام فى المسئوليات الملقاة على عاتقه ، على أن لا يكون لهؤلاء الفنيين سلطاتٍ معينة ، إنما يعملون وفقا للتعليمات التى تصدر اليهم من المدير العام.

تقسيم الوظائف عند فايول

Division of Functions

يرى فايول أنه يمكن تقسيم جميع الوظائف وما ينبثق عنها من أوجه النشاط فى المنشآت الصناعية إلى ست مجموعات :

١) النشاط الفنى Technical activities كالإنتاج ، والصنع وإخراج سلعة جديدة من عدد من الأشياء المصنوعة.

٢) النشاط التجارى Commercial activities : كالشراء والبيع والمبادلة.

٣) النشاط المالى Financial activities : وهو يهدف إلى حُسن استعمال المال على الوجه الأمثل.

٤) النشاط التأمينى Security activities : ويهدف إلى حماية الممتلكات والأشخاص.

٥) النشاط المحاسبى Accounting activities : كالقيام بعمليات الجرد وعمل ميزان المراجعة والميزانية ، وحسابات التكاليف ، والأرقام الإحصائية.

٦) النشاط الإدارى Managerial Activities : كالتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

وهو يرى أن هذه المجموعات الست من أوجه النشاط ، أو هذه الوظائف الأساسية ينبغى أن تتوافر دائما فى المنشأة سواء كانت بسيطة أم مُعقّدة، صغيرة أم كبيرة ، وأن لا يتولاها إلاّ الكفاءات القادرة على القيام بها.

ويُعتبر " فايول " من الأوائل الذين نادوا بضرورة تعليم الإدارة . غير أنه إشترط ضرورة توافر " صفات إدارية والتدريب Managerial Qualities & Training" . ويُساعد التدريب على إكتساب هذه الصفات. منها مثلا ضرورة توافر صفات جسمانية Physical كالصحة والقوة والنشاط ... وصفات ذهنية Mental . كالقدرة على الفهم والإستيعاب والنضج العقلى . والقدرة على التكيف مع ظروف بيئة العمل . وصفات معنوية Moral ، كالإستعداد لتحمُّل المسئولية فى همة وحزم ، والقدرة على الخلق والإبداع والإبتكار ، والشعور بالعزة والكرامة والثقة فى النفس .. كما وينبغى أن يكون لديه إدراك بمجريات الأمور والمشكلات العامة ، بحيث يمكن القول أنه واسع الاطلاع وعلى جانب كبير من التعليم العام General Education ، وعلى معرفة خاصة Special Knowledge

بكل ما يحيط بالمنشأة من ظروف أو علاقات عمل .. هذا فضلا عن توافر الخبرة Experience تلك الخبرة التى تُعين على حسن التوجيه لانجاز الأعمال.

وكان يرى أيضاً أن جميع الموظفين فى المنشآت سواء أكانوا صغارا أم كبارا يجب أن يكون لديهم قدر من المعلومات بالنسبة للوظائف الأساسية فى المشروع ، وهذا القدر ترتفع نسبته من وظيفة لأخرى تبعاً لنوع الوظيفة .. فرئيس القسم فى نظره يجب أن يتساوى لديه الأهمية النسبية للقدرة الفنية ، والأهمية النسبية للقدرة الإدارية ، وهو يُقدّر الأهمية النسبية لكل منهما ب ٣٠٪ بينما المدير يجب أن تكون الأهمية النسبية للقدرة الإدارية لديه ٤٠٪ والأهمية النسبية للقدرة الفنية ١٥٪ فقط.

ولنضرب مثلا من تفكيره فى هذه الناحية ، نورد جدولا يوضح الأهمية النسبية للقدرات اللازمة للموظفين فى مختلف المنشآت الصناعية من وجهة نظره.

أنواع الوظيفة	الأهمية النسبية للقدرات اللازمة						
	إدارية ٪	فنية ٪	تجارية ٪	مالية ٪	تأمينية ٪	محاسبية ٪	المجموع الكلى ٪
منشآت كبيرة							
عامل	٥	٨٥	–	–	٥	٥	١٠٠
مقدم	١٥	٦٠	٥	–	١٠	١٠	١٠٠
مراقب	٢٥	٤٥	٥	–	١٠	١٥	١٠٠
رئيس قسم	٣٠	٣٠	٥	٥	١٠	٢٠	١٠٠
رئيس قسم فنى	٣٥	٣٠	١٠	٥	١٠	١٠	١٠٠
مدير	٤٠	١٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشأة فردية	١٥	٤٠	٢٠	١٠	٥	١٠	١٠٠
منشأة صغيرة	٢٥	٣٠	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشأة متوسطة	٣٠	٢٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشأة كبيرة جدا	٥٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠٠

ويستخلص من الجدول السابق ما يأتى :

١) إن أهّم قُدرة يجب أن يتصّف بها العامل هى القدرة الفنية.

٢) كلما تدرجنا صُعُداً فى سُلّم الوظائف نجد أن الأهمية النسبية للقدرة الإدارية تأخذ فى الإزدياد بينما تأخذ الأهمية النسبية للقدرة الفنية فى التناقص.

٣) إن أهم قدرة يجب أن يتصف بها المدير هى القدرة الإدارية ، وكلّما ارتفعنا فى سلم السلطة فان الأهمية النسبية لهذه الصفة يجب أن تكون الغالبة.

٤) إن أهم قدرة يجب أن يتصف بها رئيس المنشأة الصناعية الصغيرة هى القدرة الفنية.

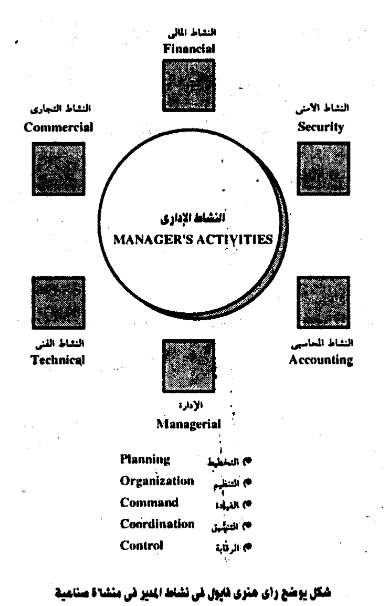
٥) كُلّماَ كبر حجم المنشأة ازدادت الأهمية النسبية للقدرة الادارية . بينما تقّلُ الأهمية النسبية للقدرة الفنية.

٦) إننا كُلّما إرتفعنا فى سُلّم السلطات والمسئوليات ، يجب أن يزداد الإلمام بمختلف الوظائف فى المشروع ، وهذا القدر من الإلمام ترتفع نسبته فيمن يتولى مراكز قيادية. وعلى ذلك فقد أوضح الإرتباط الوثيق بين الإدارة ومختلف العلوم والفنون التطبيقية ، حيث أن الإدارة الرشيدة تستخدم كل ما يطرأ على هذه العلوم والفنون من تطور ومن تقدم لخدمة المشروع بأسره . حتى يحقق أهدافه بأعلى قدر ممكن من الكفاية.

يتبين لنا مما سبق أن فايول وضع الأسس والقواعد لكل من التنظيم والإدارة ، وأنه تعمق فى بحوثه ودراساته إلى الدرجة التى مكنته من أن يضع نسباً مئوية للقدرات التى يجب أن يتصف بها مختلف الموظفين بالمنشأة ، وأنه إذا كان قد تغلبت عليه طبيعة مهنته ، فوضع الوظيفة الفنية فى تقسيماته فى مركز الصدارة ، إلا أن هذا يوضّح أنه يُعطى أولوية لطبيعة مهنته حيث أنه كان مهندساً ناجحا ، وأنه من الرواد الأوائل الذين أعطوا الإدارة أعظم جانب من الأهمية ، وطالبوا بضرورة تعليمها ، وتعتبر العناصر التى ذكرها ، والتى يجب أن تشملها الوظيفة الإدارية اضافة جديدة ومبتكرة ونافعة فى مجال الإدارة العلمية ، مازال معمولا بها الى حد كبير حتى الآن.

ولعل من المناسب أن نوضح أنه كان يتوخى جانب الحذر فى توجيهاته الإدارية .. فانه نفسه يقرر أن المبادئ التى ذكرها ينبغى ألا تعتبر قواعد جامدة Not be considered rigid rules.

كما ويذكر أنه من النادر أن تطبق نفس المبادئ مرتين على ظرفين متشابهين Identical Conditions ، وينبغى أن نأخذ فى الإعتبار الظروف المحيطة والعوامل المتغيرة .. غير أنه كان يؤمن بشمول علم الادارة Universal Science of Management وأن هذا العلم قابل للتطبيق على مختلف أوجه النشاط التجارى .. والصناعى .. والسياسى .. والدينى .. والحربى . أو حتى الخيرى Philanthropy.



شكل يوضح راى هنرى فايول فى نشاط المدير فى منشأة صناعية
FAYOL'S ACTIVITES IN INDUSTRIAL UNDERTARING

الخلاصـــــــــة

توضح مراجع تطور الفكر الإدارى أن البحوث والدراسات التى قدمهـا " هـنرى فـايول " كانت فتحاً جديداً فى عالم الفكر الإدارى ، والتى جعلت علماء الإدارة يُطلقـون عليـه أنـه أبـو نظرية الإدارة التطبيقية ، وأن من بين أسباب ذلـك ، النتـائج التـى توصـل إليهـا فيمـا يتعلـق بالمبادئ الإدارية التى لخصها فى : تقسيم العمل ، والمسـئولية ، والسـلطة ، والنظـام ، ووحـدة الأمر ، ووحدة التوجيه ، وخضوع المصالح الفردية للصالح العام ، ومكافأة الأفراد ، والمركزيـة ، وتـدرج السـلطات ، والـترتيب المـادى والإجتمـاعى ، والمسـاواة ، وإستقرار العمـل ، والمبـادأة والإبتكار ، وروح الإتحاد. ويُعبر فايول عن وجهة نظره فيما يتعلق بالمبادئ بقولـه أنـه " بـدون مبادئ يعيش المرء فى الظلام والفوضى ... إن المبادئ هى المنارة التى تهدى من يسترشد بها ".

وقد أوضح هنرى فايول أن المبادئ تتطلب الإلتزام بواجبات إدارية عدّدها فـى سـتة عشـر واجبا إداريا ، وأن هذه الواجبات ينبغى تطبيقها فى مختلف المشروعات سواء أكـانت فرديـة أو غير فردية ، وأن المبادئ الإدارية والواجبات الإدارية ينبغـى أداؤهـا فـى إطـار عنـاصر الوظيفـة الإدارية التى تتمثل فى التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، والتنسيق ، والرقابة. ويرى فايول أنـه يمكن تقسيم جميع الوظائف وما ينبثق عنها من أوجه النشاط فـى المنشآت الصناعيـة إلى سـت مجموعات ، هى : النشاط الفنى ، والتجارى ، والمـالى، والتـأمينى ، والمحاسـبى ، والإدارى . وأورد جدولا يوضح الأهمية النسبية للقدرات اللازمة للموظفين فى مختلف المنشآت الصناعية.

وقد أجمع علماء الإدارة على أن هـنرى فـايول وضـع الأسـس والقواعـد لكـل مـن التنظيـم والإدارة ، وأنه يستحق أن يُلقبْ بـ **(أبو نظرية الإدارة التطبيقية الحديثة).**

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) هناك من يرى أن البحوث والدراسات التى قام بها " هنرى فايول " تعتبر شيئا جديـدا فـى عالم الفكر الإدارى ... اشرح بشئ من التفصيل وجهة نظرك فى هذا الرأى ؟

٢) ما الذى كان يعنيه " هنرى فايول " ... بالمبادئ الإدارية والواجبات الإدارية ؟

٣) تناول " هنرى فايول " فى بحوثه ودراساته الأهمية النسبية للقـدرات اللازمـة للموظفـين فـى مختلف المنشآت الصناعية ؟ .. اشرح ذلك مع ضرب الأمثلة ؟

٤) اشترط " هنرى فايول " ضرورة توافر سمات خاصة وصفات إدارية معينة فيمن يقـوم بالمهمـة الإدارية ، وضرورة تعلُّم الإدارة ... ناقش هذه العبارة ؟

٥) ذكر هنرى فايول فى كتاباته العبارة التالية :

" كلما إزدادت مخلوقات الله رُقياً ، زادت أعضاؤها وضوحا وتميْزا".

فى أى موضع من مواضع البحوث وردت هذه العبارة ؟ ... وما الـذى يعنيـه منهـا ؟.. وما آثارها على التطبيق الإدارى ؟...

٦) ما الذى يعنيه هنرى فايول عند حديثه عن المبادئ الإدارية . وقوله بأهمية تـدرُّج السـلطات ، والترتيب المادى والإجتماعى ، والمبادأة أو الإبتكار ؟.. وما الذى تستفيده من هذه المبادئ بالنسبة لتنظيم نشاطك فى حياتك الخاصة ؟

٧) أكتب بحثا توضح فيه لماذا أطلق علماء الإدارة على هنرى فايول أنـه " **أبـو نظريـة الإدارة التطبيقية الحديثة** " ؟

الفصل الرابع

علماء العلوم السلوكية

Scientists and The Behavioral Sciences

هيوجو مونستربرج Hugo Munsterberg ١٨٦٣ - ١٩١٦

يُعتبر العالم الألماني " هيوجو مونستربرج Hugo Munsterberg " . رائدا لعلم النفس الصناعي ، بل إن البعض من علماء الإدارة يرى أنه يُمكن القول أنه " أوّل رائدٍ لعلم النفس الصناعي The first of the industrial psychologists " حيث حصل على درجة الدكتوراه فى علم النفس من جامعة " ليبزج Leipzig " عام ١٨٨٥ ، ثم حصل على درجة الدكتوراه فى الطب فى عام ١٨٨٧ من " جامعة هيدلبرج Heidelberg ".

وفى عام ١٨٩٢ وعندما بلغ التاسعة والعشرين من عمره وكان ذلك فى عام ١٨٩٢ ، رحل إلى جامعة "هارفاردHarvard " بالولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك بناءا على دعوة من العالم النفسي " ويليام جيمس William James " ، ليتولى الإشراف على معمل لتجارب علم النفس Psychological laboratory ، بالإضافة إلى تولّيه منصب الأستاذية لعلم النفس التجريبى experimental psychology . وقد اتجه فكر هيوجو مونستربرج إلى تطبيق مبادئ علم النفس فى مجال الصناعة فى عام ١٩١٠ . حيث رأى أهمية تطبيق العلوم السلوكية behavioral sciences فى مجال حركة الإَدارة العلمية الجديدة.

وقد أصدر مونستربرج كتابه الشهير " علم النفس( ) والكفاءة الصناعية "Psychology and Industrial Effeciency" في عام ١٩١٣ وحدّد فيه أن هدف أبحاثه الوصول إلى الإكتشافات الآتية :

١) كيفية اختيار أشخاص لهم مُقومات ذهنية تؤهلهم للأعمال التى ستُسند إليهم.

٢) تحت أى ظرف من الظروف يُمكن تحديد العوامل النفسية التى تُمكّن كل شخص من تحقيق أكبر قدر من الإنجاز وأقصى درجات الرضا عن العمل الذى يقوم به؟

٣) كيف يُمكن تهيئة مناخ العمل بالأسلوب الذى يُمكن من خلاله أن يؤثر على العمال للحصول على أفضل نتيجة ممكنة منهم ؟.

وقد ركّز مونستربرج – كما فعل العالم الكبير تايلور على أهمية تبادل المنافع بين الإدارة. والعمال، وعلى أن الهدف من تطبيق هذا الأسلوب فى الإدارة على العمال هو العمل على تحقيق إنخفاض فى عدد ساعات العمل مع زيادة فى دخلهم ،وبالتالي رفع مستواهم المعيشيraise . their level of life

وقد أسهم علماء آخرون فى تدعيم هذا التيار الفكرى الذى نشأ أصلا لتطبيق المبادئ العامة التى توصلت إليها الأبحاث فى الفروع النظرية والخاصة بـ "الفروق الفردية Individual differences " ، وأبحاث القدرات ، وأبحاث التعلُم ، ومشاكل التدريب ، والعلاقات الإنسانية ، ورفع الروح المعنوية لتطبيق نتائج الأبحاث فى هذه الميادين على مشكلات الصناعة.

وعلى سبيل المثال فقد أصدرت العالمة الرائدة ليليان جيلبريث Lillian Gilbreth كتاب " سيكولوجية الإدارة The Psychology of Management " . فى عام ١٩١٤ وشرحت فى هذا الكتاب مدى تطبيق مبادئ علم النفس على ممارسات الإدارة العلمية.

Psychology and Industrial Efficiency, Constable & Co., Limited, London : Houghton Mifflin Company, New York, ١٩١٣.

ويعتبر والتر ديل سكوت(*) Walter Dill Scott أيضا من أوائل العلماء البارزين الذين طبقوا مبادئ علم النفس في مجال الإدارة، فقد وقد أصدر سكوت – الذى نال درجة الدكتوراه في علم النفس عام ١٩٠٠ – العديد من المؤلفات حول تطبيق مبادئ علم النفس في مجالات الإعلان والتسويق ، وفي تطوير بعض الممارسات الإدارية – مثل " أسلوب الإختيار الفعّال effective selection ". في مجال إدارة الأفراد Personnel Management . وقد أصبح سكوت فيما بعد رئيس جامعة نورث وسترن الأمريكية President of Northwestern University.

تطور المنهج الإجتماعي في علم الإدارة :

Development of the Sociological Approach to Management

وجه العديد من علماء الإدارة فكرهم وأبحاثهم لدراسة أثر السلوك الإجتماعي على الأفراد ، فيما يُطلق عليه أحيانا مفهوم " الإنسان الإجتماعي – The Social Man " – في الإدارة . وقد واكب تطور هذا المفهوم الإجتماعي في علم الإدارة ، الفترة الزمنية التى تطورت فيها مفاهيم " الإدارة العلمية Scientific Management " على يد " تايلور Taylor " والبحوث العلمية الإدارية التى قدمها " هنري فايول Henry Fayol ... جميع هذه البحوث أدّت إلى أجراء العديد من البحوث الأخرى التى تبحث عن أثر " السلوك الجماعي group behavior " على الإنتاج ، وهناك إجماع على إعتبار ثلاثة من العلماء البارزين – الذين أصدروا مؤلفاتهم في نهايات القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين وإعتبارهم آباء حقيقيين لـ " نظرية التنظيم Organization theory" أو " طرُق النُظم الإجتماعية في الإدارة "Social systems approach to management" ... هؤلاء العلماء الثلاثة هم المفكر الألماني ماكس فيبر Max Weber ، والعالم إميل

---

* يرى علماء تطور الفكر الإدارى أن العالم والتر ديل سكوت له العديد من المراجع ومن بينها ما يأتى :
Among his books were Influencing Men in Business (New York: The Macmillan Company, ١٩١١), and (with R.C. Clothier) Personnel Management : Principles, Practices and Point of View (New York : McGraw-Hill Book Company, ١٩٢٣).

دوركهايم(*) Emil Durkheim والعالم الفرنسي الإيطالى فيلفريدو باريتوVilfredo Pareto. وقد كرّمته فرنسا ومنحته الجنسية الفرنسية.

وقد وجه المفكر الألماني **ماكس فيبر** أبحاثه إلى دراسة الكنيسة والحكومة والجيش ودوائر الأعمال ، وتوصل إلى أن التدرج الهرمي فى الهيكل التنظيمي hierarchy والسلطة authority . والبيروقراطية bureaucracy : بما يتضمنه هذا الإصطلاح الأخير من التعليمات الصريحة والواضحة الخاصة بتحديد المهام وتطبيق النظام . هذه التعليمات تعتبر المقومات الأساسية لكل المؤسسات أو التنظيمات الإجتماعية.

كما ساهمت أبحاث **إميل دوركهايم** . وعلى وجه الخصوص رسالته لدرجة الدكتوراه التى نشرت فى عام ١٨٩٣ بالإضافة إلى بحوثه الأخرى ، فى إبراز فكرة سيطرة المجموعة على السلوك الإنساني فى أى تنظيم اجتماعي عن طريق وضعها لنفسها معاييرها وقيمها الخاصة بها . وإعتبار هذه المعايير وهذه القيم الأساس لاتجاه سلوكها.

Emphasized the idea that groups, by establishing their values and norms, control human conduct in any social organization.

أما العالم **فيلفريدو باريتو** – فقد إكتسب لقب " أبو طرق النظم الإجتماعية Father of social systems approach وذلك نتيجة لسلسة من الأبحاث والمحاضرات والكتب التى نشرها فيما بين عام ١٨٩٦ وعام ١٩١٧ . وفيها تركز تحليله على أن المجتمع عبارة عن نظام إجتماعي Social system بداخله العديد من النظم الداخلية Subsystems. وقد توّصل إلى أن القيم الإجتماعية تلعب دوراً فى دفع النظام الإجتماعي لتحقيق إعادة توازنه to seek equilibrium فى حالة حدوث مؤثرات تؤدى إلى خلل فى هذا التوازن من الداخل أو الخارج . وكان من رأيه أيضا أن " الصفوة elite" أو "النخبة

(*) للتعرُّف على أفكار العالم "إميل دوركهايم" يرجع فى ذلك إلى كتابه بعنوان :

De la Division du Travail Social (The Division of labor) (Paris : F. Alcan, ١٨٩٣).

الحاكمة the ruling class " فى أى مجتمع من المجتمعات يقع عليها الدور القيـادى فـى الحفاظ على النظام الإجتماعي.

ماكس فيبر (١٨٦٤ - ١٩٢٠) Max Webaer

ولد العالم " ماكس فيبر" فى ألمانيا عام ١٨٦٤ ، وتخصص فى دراسة القـانون ، ثـم صـار عضواً فى هيئة تدريس جامعة برلـين ، وظـل متخصصـاً فـى الدراسـات الأكاديميـة حتـى نهايـة حياته.

ومن الإتجاهات البارزة فى دراساته الجامعية ، تخصصه فـى تطـور الحضـارة مـن خـلال التعمُّق فى دراسة " سيكولوجية الأديان " و " سيكولوجية الحياة الإقتصادية ".

وتحقيقاً لتعمقه العلمى فى إتجاهاته الفكرية ، إهتـم إهتمامـا واسـعا فـى دراسـة مختلـف الأديان ، وعلى وجـه الخصـوص الديانـات التـى إنبثقـت فـى آسـيا.. كالجوديـة ، والبوذيـة ، بالإضافة إلى تعمقه فى دراسة الديانة المسيحية .. ففـى هـذه الدراسـات تعمـق أيضـا فـى دراسـة النماذج البشرية التى إستطاعت أن تصل إلى مرتبة عالية من الغنى ، وحصلت علـى قـدر كبـير من الثروة .. وهى النماذج التى يطلق عليهـا " فئـات الاقطـاعيين " وقـد إهتـم أيضـا مـن خـلال دراسته الفكرية ، بدراسة أثر المعتقدات البروتوستانتية(*) وهى قطاع من الديانة المسيحية – على تطور الاتجاهات الرأسماليـة فـى أوروبـا الغربيـة والولايـات المتحـدة الأمريكيـة ، وجميـع هـذه الدراسات جعلته فى طليعة الشخصيات التى إهتمت بدراسة علم الإجتماع Sociology .

ويكاد يجمع الباحثون فى العلوم الإداريـة علـى أن أهـم الدراسـات التـى أسـهم بهـا هـذا العـالم فيمـا يتعلـق بالدراسـات التنظيميـة والإداريـة ، هـى نظريتـه الخاصـة بهيـاكل السـلطة " Theory of Authority والبعض يُطلق عليها " نظرية البيروقراطية Theory of bureacracy " هذه الدراسـات قادتـه إلى تحليـل كثـير مـن التنظيمـات وأسـاليب إنسـياب خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات ، وهذه الدراسات كانت تدور فى نطاق إهتماماتـه الأساسـية

(*) The Protostant Ethic and the Spirit of Capitalism Translated by Talcott Parsons. (George Allen & Unwin , Ltd., London, ١٩٣٠).

التى تبحث فى ... لماذا يطيع الأفراد الأوامر التى تصدر اليهم ؟ .. ولماذا يقوم الأشخاص بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التى تنساب اليهم فى حدود الأوامر المشددة والتى تتلخص فى مفهوم " إصدع بما تؤمر " ؟ .. وهو فى هذه الدراسة قام بتوضيحات على جانب كبير من الأهمية لتوضيح الفرق بين " القوة Power " والمواصفات التى تمكن أى شخص من أن يدفع القوى التى تعمل معه على أن تطيعه فيما يصدره إليهم من تعليمات ، بغض النظر عن رغبتهم الشخصية فى مقاومتها .. وكذلك إهتم بتوضيح مفهوم السلطة التى تنساب من خلال المراكز التى تتواجد داخل هذه التنظيمات وتُقبل القوى العاملة طواعية وإختياراً على تنفيذها .. وفى خلال هذه الدراسات .. أوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات ، وقسمها الى ثلاثة أنواع :

النوع الأول – أطلق عليه " علاقة القيادة المقبولة والمحبوبة ذات القُدرة التأثيرية الفائقة Charismatic

والنوع الثانى – أطلق عليه " العلاقة التقليدية Traditional

والنوع الثالث – أطلق عليه " ترشيد العلاقة القانونية Rational Legal

وقد أوضح فى دراساته الفرق بين هذه الأنواع الثلاثة ، مع إعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة من العلاقات يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد.

وقد أوضح فى دراسته أن الصيغة الأولى تُمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية التى يتحلى بها القائد ، ولذلك إستخدم كلمة "Charism" وهى مقتبسة من اللغة اليونانية ، والتى توضح مدى تحلى الإنسان بمواصفات غير عادية ، بحيث تجعله فى مستوى أعلى من أى إنسان عادى ، سواء من الناحية الخُلقية ، أو من الناحية العلمية .. والتى تُمكّنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب الذى يُحقق له قدرة هائلة فى ضبط النفس وطاقة استثنائية فى ممارسة هذه السلطة فى إطار من المفاهيم التى تجعل المعاونين يتقبلون هذه التعليمات أو هذه التوجيهات برحابة صدر ورضى كامل ، إلى الدرجة التى جعلت بعض المحللين يرون أن المواصفات التى يتحلى بها مثل هذا الشخص تجعله يرتفع إلى منزلة هى أقرب إلى صفات الأولياء الذين يَتحلّوْن بالأخلاق العظيمة ، ولهم فى ذلك أُسوةُ بالأنبياء.. ومن وجهة نظره أن كثيراً من هذه الصفات

ينبغى أن تتوافر فى القادة السياسيين أو القادة الذين يقع على عاتقهم قيادة جماهير عريضة من البشر ، أو هؤلاء الذين يكونون فى مواقع تجعل منهم حلقة إتصال بين هذه الجماهير . وبين القائد الأعلى الذى يقودهم .. وضرورة توافر مثل هذه الصفات تعتبر على جانب كبير من الأهمية من وجهة نظره إذا أردنا للتنظيمات التطور القائم على الاستقرار.

أما فيما يتعلق بالنوع الثانى القائم على " العلاقات التقليدية.." فإن القائد يمارس سلطته من خلال موقعه فى التنظيم فى إطار الهيكل التنظيمى والإدارى الهرمى.. وكثيرا ما يمارس مثل هذا القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد المتوارثة ، أى الأساليب السابق إستخدامها فى ممارسة السلطة .. وقد ضرب ماكس فيبر فى بحوثه الكثير من الأمثلة التى توضّح هذا الأسلوب . ومن بينها الأساليب التى أدار بها الاقطاعيون ممتلكاتهم ومنشآتهم الواسعة فى أثناء الحقبة التى عاشها هذا العالم .. وأوضح فيها أن المراكز الإدارية كانت تنتقل من الأب إلى الإبن **Handed Down From Father to Son** .

أما النوع الثالث ، وهو ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات . من خلال أسلوب التنظيم البيروقراطى القائم Bureaucratic Organization Form وهو التنظيم الذى أوجدته المتغيرات الإقتصادية والسياسية والعلمية ويتواجد فى المنشآت الحديثة . فهو يرى أن هذا التعبير يتفق مع التطور الذى وصلت إليه مختلف الوحدات القائمة فى زمانه . وذلك لأن أى تنظيم يعتبر من وجهة نظره متشابها تماما مع تصميم أى آلة من الآلات ، فإن أى آلة من الآلات تُصَمَّمْ بحيث تقوم بوظيفة معينة ، وكل جزء من الآلة ينبغى أن يؤدى دوره بكفاءة عالية ، بحيث تكون النتيجة هى أداء الآلة لوظيفتها بأقصى درجة من الكفاءة.. كما ويقول بأن الشرعية أو قانونية السلطة تُمارس من خلال " نظام من القواعد والاجراءات "System of Rules and Procedures" ، هذه القواعد والاجراءات هى التى تُكسبه شرعية ممارسة السلطة فى الموقع الذى يتواجد فيه أثناء تلك الفترة المعينة التى يصدر فيها تعليماته ويمارس فيها سلطاته .. هذا النظام من الإجراءات الذى تُطبقه القيادات من خلال المراكز التى تشغلها فى

مختلف المستويات الإدارية فى التنظيم ، هى التى أطلق عليها " ماكس فيبر " كلمة " بيروقراطية Bureaucracy".

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن كلمة " بيروقراطية " قد صارت علما على التعقيدات وعدم الكفاية .. إلى غير ذلك من المعانى التى تتوارد فى أذهان الناس وتدور على ألسنتهم !!.. غير أننا نوضح أنه وفقا لتعريف " ماكس فيبر " نفسه .. فإن التنظيم البيروقراطى يُعتبر خير أسلوب فنى لإنسياب الأعمال بأعلى قدر مُمكن من الكفاءة القائمة على التخصص العلمى وتحديد أسلوب هذا الإنجاز بدقة أثناء إنسيابه فىْ مراحله المختلفة بين الرؤوسين والتابعين والمعاونين .. وعلى الادارة أن تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى ترشيد أداء هذا الانجاز بما يحقق مزيداً من الكفاءة والإستمرار فى هذا الإتجاه. ومما لاشك فيه أن هؤلاء الذين يمارسون سلطاتهم من خلال هذه المواقع يتواجدون فى مكاتب مخصصة لهم .. ومن هنا كان تعبيره الذى أطلقه فيما يتعلق بكلمة " بيروقراطية " أى الجالسون على المكاتب.

ويلاحظ عند الإطلاع على بحوث هذا العالم الألمانى ، أنه كان يهدف إلى تحقيق نظام على أعلى قدر(*) من الكفاءة Highly Efficient System ، فى ظل تطبيق البيروقراطية ، موضحا أن " الإدارة البيروقراطية bureaucratic management " توجد فى جميع المنظمات الكبيرة.

يقول " ماكس فيبر" فى كتابه " البيروقراطية " وإشترك معه فيه بعض زملائه " كانت مصر القديمة بلد تعتمد حضارتها على النيل ، وكانت دولة تعتمد على نظام المركزية الكاملة فى الحكم وعلى هيئة موظفين فنيين على درجة كبيرة من التقدم. ومع أن موظفيها كانوا لا يتقاضون إلّا ما ما يَسُدُ الرمقْ ويسمح بكفافة العيش ، أى أنهم لم يكونوا ينالون أجرا إقتصاديا يتكافأ مع

* See H.H. Gerth and C. Wright Mills, From Max Weber : Essays in Sociology, Oxford University Press, Fair Lawn, N.J., ١٩٥٨, chap. VIII, "Bureaucracy", drawn from Wirtschaft und Gesellschaft, J.C.B. Mohr, Tubingen, Germany, ١٩٢٥, Chap. ٦.

عملهم ، فإن نظام الموظفين في الأسرة الحديثة التى ترجـع إلى ١٥٠٠ سنة قبل الميلاد اعتبر " النموذج التاريخى الذى إتخذته البيروقراطية فيما بعد ".

إن جماهير المجتمع الدولى المعاصر تنظر إلى التطبيق البيروقراطى بمفهومه السئ السائد فى مختلف دوائر الأعمال ، وعلى وجه الخصوص الشئون المرتبطة بمصالح الجماهير . تنظر إليه الجماهير على أنه نوع من التعقيد وتهيئة المناخ وخلق لفئات مستغلة ، وإن المدير المسئول الذى يسمح بتطبيق مثل هذه الأساليب الفاسدة ، إنما يعيش على جماجم البشر !!.. تعبيراً عن ما يُسَبِّبُه لهم من تعاسة وشقاء !!.. هذا بالإضافة إلى إتهام الجماهير من يتمسكون بهذا الأسلوب بتحقيق رفاهية غير مشروعة على حساب المجتمع !!..

إننّا نوجه النظر إلى الدراسة التى قام بها الأستاذ " مورو بيرجر " عن البيروقراطية فى مصر ، حيث تحدث فيها عن ما استخلصه من آراء نتيجة لبحوثه مع ٢٤٦ من موظفى الحكومة المصرية ، ونشر هذه الدراسة عام ١٩٥٧ ، وأبرزت الدراسة الردود على العديد من التساؤلات التى طرحها ... ومن بين هذه التساؤلات ... ما هى العلاقة إذن بين روح البيروقراطية وشكلها وبين اتجاهاتها إزاء الشعب ؟ وهل فئة الموظفين الحكوميين تُكَوِّن حلقة مُقْفلة لا ينفذ اليها الرأى العام ؟.. وهل من المحتمل أن تطمع تلك الفئة فى التأثير على السياسة ؟.. وفى أن تكون فى موقف تستطيع منه أن تقف فى سبيلها ؟..

إن بيرجر يرد على هذه التساؤلات قائلا .. " لقد رأينا أن فئةٍ كبار الموظفين فى مصر هى حلقةُ مُقْفلة إلى حد كبير ، تسعى إلى حماية ذاتها ، وتُبدى إهتماماً ضعيفاً بالسياسة العليا ، وليس لديها القدرة الكافية على التأثير فيها. وأن إصلاح الأوضاع يتطلب مراعاة التنسيق والرقابة .. إلى غير ذلك من العناصر التى أوضحها ، وأوصى بثورة التدريب المستمر ، ومُتابعته ، وتقييمه .. بحيث يتم العمل فى الأجهزة

البيروقراطية فى مصر من خلال إنسياب التعليمات فى هذا البنيان الهرمى من ممارسة السلطة بأعلى قدر من الفهم لثقافة المجتمع والكفاءة.

ويرى علماء الإدارة ... " أن الإسهام الرئيسى الذى قدّمه ماكس فيبر بالنسبة لدراسة المنظمات ، كان دراسته الخاصة بنظرية السلطة فى الهياكل التنظيمية ، وهذه بدورها قادته إلى أجراء دراسات للتعرُّف على خصائص هذه المنظمات من ناحية علاقات السلطة التى تسود فيها ".

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

Weber's principal contribution to the study of Organizations was his theory of authority structures which led him to characterize organizations in terms of the authority relations within them.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضا أنه فى جميع الدراسات التى أجراها ماكس فيبر ، كان يهتم إهتماما بالغا بالدراسات التى توضح أو تفرق بين :

١) القوة .. أو القدرة على دفع الناس على الطاعة بغض النظر عن ما تعتمل فى نفوسهم من رغبة فى المقاومة.

Power , the ability to force people to obey, regardless of their resistence.

٢) السلطة التى تُصْدِرْ التعليمات ، ويُقبل المرؤسون على طاعتها طواعيةً وإختيارا.

Authority. where orders are voluntarily, obeyes by those receiving them.

ثم تأكيده على ضرورة نبذ ما لاحظه فى دراساته وتحليلاته للمنشآت القائمة وقتئذ ، حيث لاحظ أن هذه المنشآت كانت تعتمد فى اختيارها للمديرين على صلة الحسب والنسب .

بمعنى أنها كانت تقصر هذه الوظائف الإدارية على أفراد أسرتها their own dynasties وأن الاختيار كان يعتمد على النسب والقرابة أكثر من إعتماده على الخبرة

Selection and appointment may be based on kinship rather than expertise.

تشيستر بارنارد Chester I. Barnard ١٨٨٦ - ١٩٦١ :



يجمع علماء الإدارة فى أمريكا على " أن تشيستر بارنارد قد نشر أكثر الكتب ذيوعا وإنتشاراً وتأثيرا فى جميع مجالات الإدارة

The most influential books published in the entire field of management.

وهذه الكتب هى التى تضمنها مؤلفه " وظائف المدير " والذى نشره فى عام ١٩٣٨. وقد عاش فترة طويلة من حياته يشغل وظيفة المدير ، ثم رئيس شركة بل للتليفونات Bell Telephone Company منذ عام ١٩٢٧ حتى عام ١٩٤٨

. وقد تأثر برنارد بعالم الإدارة " فيلفريدو باريتو Vilfredo Pareto " وعالم الإدارة " أيلتون مايو Elton Mayo " وغيرهما من زملاء جامعة هارفارد Harvard . حيث كان يحاضر فيها من آن لآخر.

وهو يوضّح فى بحوثه أن وظائف المدير واجبة التطبيق بالنسبة لجميع المنشآت أيا كانت أحجامها أو طبيعة نشاطها ، وأن هذه الوظائف كفيلة بأن تُحقق روح التعاون فى التنظيمات الرسمية ، وهو من الأوائل الذين بحثوا فى " نظم التعاون Cooperative Systems ".

وفيما يتعلق بالأسباب والدوافع التى أدت بـه إلى نشر هـذا الكتاب يقول عـالمى الإدارة كونتز وأودونل ما يأتى :

" كتب تشيستر بارنارد فى عام ١٩٣٨ بحثا بعنوان وظائف المديـر يعتـبره جميـع علمـاء الإدارة أنه من أكثر البحوث شمولاً وتأثيراً ... وقد أحَسَّ وتولّد لديه من خلال عمله الطويل كمدير للعديد من منشآت الأعمال ، إنطباع قوى عن الحاجة الماسّة الى بعض الأسس العامة لشرح طبيعـة وظائف المدير ، والعمل على تحسين قُدراته. وقد إعتمد إلى حد كبير على البحوث التى أجراهـا علماء علم الإجتماع وعلم النفس فى كتابة البحث الذى أشرنا إليه ، وهذا البحث تضمّن كما ذكر هو فى المقدمة ، أن البحث يتضمن فى الحقيقة رسالتين قصيرتين ... تبحث الرسـالة الأولى فـى "نظرية التنظيم" ، والرسالة الثانية تبحث فى" وظائف المديرين ".

وتعتمد نظرية بارنارد فى التنظيم إلى حد بعيد على طريقـة علـم الإجتمـاع ، وتنتقـل مـن مبادئ التعاون الجماعى Principles of group cooperation إلى التنظيم الرسمى.

أما فيما يتعلق بوظائف المدير ، فإنهـا تعتمـد علـى نظريتـه فـى التنظيـم theory of organizationوبالتـالى تُركّز تركيـزاً كثيـراً علـى الوظـائف التـى يقـوم بهـا المديـر وأهميـة الإتصالات communication ".

وفيما يتعلق بمفهوم السلطة فى الممارسة الإدارية ، يعّرف بارنارد السـلطة بأنهـا " الصفـة التى تُلازم الإتصال أو الأمر فى التنظيم الرسمـى ، وبموجـب هـذه السـلطة تجعـل العضـو فـى المنظمة ، أو المساهم يقبل الأمر ، وذلك لأن سلطة هذا الإتصال هى التى تحكم طبيعة العمل فـى المنظمة ، ويُحدد بموجبها لمن يُصدر إليه الأمر... ما الذى يُمكنه أن يفعله ؟ وما الـذى لا يُمكنـه أن يفعله؟

وبناءاً على هذا التعريف فإن السلطة تتناول جانبين :

الجانب الأول : يُمثل الناحية الشخصية المتعلقة بقبول الأمر.

الجانب الثانى : يمثل الناحية الموضوعية التى بموجبها يصبح الأمر مقبولا.

ومن بين آرائه فيما يتعلق بوحدة الهدف ، وفعّالية تحقيقه . يرى أن التنظيم قد يكون فعّالا ، غير أنه ليس من اللازم أن يكون كفئا.

An organization is effective, although not necessarily efficient, when it gains its objective.

وقد وجه في بحثه النظر إلى أهمية التدريب Attention is given to training.

وفيما يتعلق بالقيادة يرى تشيستر بارنارد أن القيادة لها جانبان :

الجانب الأول : هو التفوق الشخصي في تطبيق الأساليب الفنية للقيادة ، كما هو الحال إذا ما كان الشخص يتمتع بقدرة جسدية ، علاوة على خبرته ومهارته ، ومواكبته للتكنولوجيا المتطورة ، وإدراكه الحسّي ، والمعرفة ، وقوة الذاكرة ، والقدرة على التخيّل Imagination. كل هذه العوامل تمكنه من القيادة ، ويحظى بإعجاب المرؤوسين وحسن توجيههم.

الجانب الثاني : هو القدرة على حسم الأمور determination ، بالإضافة إلى ما يتحلى به من صفات أخرى كالإصرار persistence ، والجلد والمداومة رغم ما قد يتحمله من مشاق endurance ، والشجاعة courage .. الخ.

وإذا كان المقام هنا لا يسمح بعرض وتحليل العديد من آراء هذا العالم الذى حاز إعجاب وتقدير جميع علماء الإدارة ، فإننا قبل أن نترك الحديث عنه نعرض رأيه عن وظائف(*) المدير حيث أوضح تشيستر بارنارد في بحثه عن وظائف المدير أن الإدارة تحتوى على بعض خصائص الفن ، وهو في ذلك يقول :

إن مهمة الفن الوصول إلى غاياته وأهدافه الأساسية ، وأن يحقق نتائج فعالة ، ويهيئ المواقف المنتجة ، وهذا أمر لا يمكن الوصول إليه دون بذل الجهود المدروسة

(*) The Functions of the executive. By C.I. Barnard (Cambridge Mass : Harvard University Press, ١٩٣٨).

لتأمين الحصول على هذه الأهداف ، وأن هذه الجهود يجب أن يُسيطر على إدارتهـا وتنفيذها أولئك الذين يهتمون بالواقع المحسوس وبالمستقبل معا.

ويستطرد تشيستر بارنارد في شرحه موضحا معنى العلوم قائلا : " إن وظائف العلوم من ناحية أخرى هي شرح الظواهر والوقائع والمواقف الماضية . وليس غرضها خلق وقائع أو تأثيرات أو مواقف معينة أي تقديم التفسيرات التي نسميها المعرفة ، ولم يكن من أغراض العلوم أن تكون نظاما تقنيا . وليس في وسعها أن تكون".

وفيما يلي ما كتبه في هذا الشأن باللغة الانجليزية :

" It is the function of the arts to accomplish concrete ends, effect results, produce situations, that would not come about without the deliberate efforts to secure them. These arts must be mastered and applied by those who deal in the concrete and for the future. The function of the sciences, on the other hand, is to explain the phenomena, the events, the situations, of the past. Their aim is not to produce specific events, effects, or situations but explanations which we call knowledge. It has not been the aim of science to be a system of technology, and it not be such a system.

ماری بارکر فولیت (١٨٦٨ – ١٩٣٣) Mary Parker Follet

ولدت العالمة فوليت في بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية ، فى عام ١٨٦٨ وتلقت تعليمها فى جامعة هارفارد ثم جامعة كمبردج ، وكانت تدرس الفلسفة والتاريخ والعلوم السياسية ، وكتبت العديد من البحوث والمقالات التى تتعلق بمفهوم العلوم السياسية ، وما ينبغي أن تكون عليه الدولة الجديدة ، والمفهوم الحقيقى للتجارب التى تؤدى إلى الخلق والإبداع والإبتكار The New State and Creative Experience .

فى خلال إقامتها فى بوسطن ، كانت على جانب كبير من الهمّة والنشاط فيما يتعلق بالعمل الاجتماعي ، وقد أخذت مركز القيادة فيما يتعلق بإقامة الفصول المسائية ومراكز الترويح للصغار .. كما وأنها إهتمت بإيجاد مكاتب التشغيل بالنسبة للشباب ، ومن هنا إهتمت بدراسة المراكز الصناعية ، وإتصلت بالمديرين .. الأمر الذي أدى بها إلى الإهتمام بالعلوم الإدارية.

كما وأنها حظيت بإحترام المسئولين ككاتبة وعضوة فى المجالس التشريعية للأجور Statutory Wages Boards .. وقضت الخمس سنوات الأخيرة من حياتها فى مزيد من الدراسة وإلقاء المحاضرات فى إنجلترا ، ولحسن الحظ ، فإن مجموع ما كتبته ظهر بعد وفاتها فى كتاب بعنوان : " ديناميكية الإدارة Dynamic Administration ".

ويرى الباحثون فى العلوم الإدارية(*) أن " مارى باركز فوليت " كانت تؤمن إيمانا عميقا بوجود مبادئ إدارية يصلح تطبيقها فى جميع أوجه النشاط الانسانى . حيث أنها عالمة إتصل نشاطها بالنشاط الاجتماعى ، ووجدت أن المشكلات التى تقابلها يكاد يقابلها أيضا المديرون فى مختلف الوحدات ، سواء أكانت إقتصادية أو تجارية أو صناعية أو غير ذلك من أوجه النشاط الإنسانى .. كما وجدت أن المديرين يبذلون الجهد الكبير القائم على التجارب المختلفة من أجل حل المشكلات التى تقابلهم .. ومن هنا كان إهتمامها بالإدارة إستناداً إلى أنها الأسلوب الذى

* نرجو التكرُّم بالرجوع إلى :

Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follet. By H.C. Metcalf and L. Urwick (New York Harper & Brothers, ١٩٤١).

يعمل على حل مشكلات القوى الوظيفية التى تعمل معها . ومن هذا المنطق فان الاهتمام بالادارة قد يساعد أيضاً على حل المشكلات التى تتعلق بالجماهير العريضة فى العمل الإجتماعى.

وقد اهتمت هذه العالمة بوجه عام فى مجال الإدارة ، وفى بحوثها مع المديرين بما يأتى :

١) ماذا تريدون من الرجال أن يعملوا ؟

٢) كيف نُرشّد ونراقب سلوك العمال وعلاقاتهم الإجتماعية ؟

وفى الرد على هذه الأسئلة ، قامت بكثير من البحوث والدراسات التحليلية التى تتعمق فيها فى الدوافع الأساسية التى تحكم العلاقات الانسانية . وعلى وجه الخصوص فى أثر سلوك الفرد فى نطاق المجتمع الخاص الذى يعمل فيه.

وتعتبر هذه العالمة من أوائل العلماء الذين إهتموا بالعلوم السيكولوجية وإستخدامها لصالح القوى الإنسانية .. وهى فى هذا الإهتمام كانت تنادى بأنه يقع على الإدارة مهمة كبيرة . وهى محاولة تفهُّم المجموعات البشرية التى تعمل معها فى مختلف المواقع : وكيف يمكن التقريب بين هذه المجموعات لكى نُهيئ تعاونها الصادق من أجل تحقيق الهدف النهائى للمشروع . والذى يعود تحقيقه بالخير والنفع لصالحهم جميعاً .. ومن خلال تجاربها العديدة خلصت إلى الأربعة مبادئ الأساسية الآتية :

١) التنسيق من خلال الإتصال المباشر : Coordination by direct contact

ترى العالمة فوليت أنه ينبغى على جميع الأشخاص المسئولين أن يقوموا بالإتصالات المباشرة .. وهذه الإتصالات ينبغى أن تتم على الإتجاهين الرأسى والأفقى .. وأن كليهما يعتبران على جانب كبير من الأهمية لتحقيق التنسيق.

٢) التنسيق فى المراحل المبكرة : Coordination in the early stages

ترى العالمة فوليت أن جميع الأشخاص الذين لهم إتصال برسم السياسات أو إتخاذ القرارات . ينبغى أن يكون لهم رأى فيما يتعلق بهذه الشئون فى مراحلها المبكرة . وأنه من الخطأ الكبير رسم السياسات أو إتخاذ القرارات بعيداً عنهم ، بحيث يستشعر هؤلاء أن دورهم هو تنفيذ السياسات أو القرارات التى تصدُرُ إليهم . وينبغى أن يفهموا ويتأكدوا أن إسهامهم يعتبر

فى غاية الأهمية ، حيث أنه يرفع من معنوياتهم ويزيد من بواعثهم لتحقيق مزيد من الكفاءة وحسن الانجاز.

٣) التنسيق عن طريق العلاقات المتبادلة لجميع العناصر التى يتضمنها الموقف :

Coordination as the " reciprocal relating " of all factors in a situation

ترى العالمة أنه ينبغى الإهتمام بجميع العناصر التى يتضمنها موقف من المواقف . وتفاعل هذه العناصر بعضها مع بعض ، حيث أن هذا التفاعل تخرج منه إتجاهات إذا أخذت فى الحسبان يمكن تحقيق التنسيق المناسب.

٤) التنسيق كعملية مستمرة : Coordinating as a continuing process

ينبغى أن يؤخذ فى الإعتبار أن عملية التنسيق هى عملية مستمرة . وأن أى قرار اتخذ فى أى لحظة من اللحظات إنما يكون مرتبطا بالظروف التى أحاطت بإتخاذ هذا القرار .. ومن هنا فإنه ينبغى دائماً ملاحظة الظروف والعوامل المتغيرة حتى يمكن تحقيق التنسيق الذى يتلاءم ويتناسب مع هذه التغيرات التى قد تحدث .. كما وترى العالمة أن السلطة والمسئولية لا ينبغى أن يستمدا نشاطهما من مواقعهما فى الهيكل الإدارى ، بمعنى ممارستهما وفقا لتسلسل السلطة فى المستويات الإدارية التى تتواجد فى أى تنظيم ، بل ينبغى ممارستها من واقع الظروف الواقعية المحيطة التى يعمل فى إطارها المسئولون .. وبذلك فإنها تنادى بضرورة الإهتمام " بالجو الواقعى الذى يمارس فيه المسئول نشاطه الوظيفى ".

ويهمنا أن نشير الى أن العالمة " فوليت " كانت تؤمن إيمانا عميقا بأن الإختلافات فى الآراء يمكن أن تؤدى إلى أفضل النتائج بالنسبة لتحقيق أهداف المشروعات . وأنه لا ينبغى اطلاقا أن تكون هناك أراء مفروضة على الغير ، بل وينبغى أن نسمح لمختلف الآراء أن تبْرُز .. ومن خلال هذه الآراء المتباينة يمكن معرفة الإتجاه الأفضل لصالح المشروع.

كما قالت بأنه من خلال هذه الاتجاهات يمكن التعرُّف على الحقائق واستخلاص ما أطلقت عليه بأنه " قانون الموقف ".

واذا كنا نشير إلى بعض إتجاهات هذه العالمة فى هذا المكان ، فإننا نرجو أن نوضح أن لها العديد من الآراء التى تتعلق بضرورة مراعاة الموضوعيـة فيمـا يتعلـق بإحتياجـات الموقـف ، وعـدم الإستناد الى أهواء المديرين ورغباتهم ، وكانت تنادى بأنه لا ينبغى على أى فرد أن يُعْطى أمرا إلى الشخص الآخر ، بل ينبغى عليهما أن يتفقا سويا لإتخـاذ قراراتهمـا مـن الموقـف . وأن المناقشـة الموضوعية اذا تمت فى اطار من رحابة الصدر والزمالـة ، تـؤدى الى أن يُسـاعد رأى كـل شـخص رأى الشخص الآخر ، أى يتشاورا مع بعضهما ، وهناك من يؤكد أن الاتجاه الأساسـى فـى فكـر " فوليت" هو ما يأتى :

" إن أساس الإتجاه الفكـرى عنـد فوليـت هـو مفهـوم المشـاركة . وجوهـر مـا أسهمت به من أبحاث هو ما إقترحته .. بـأن المهمـة الأولى لـلإدارة فـى أى مجتمـع ديموقراطى ، هى ترتيب الموقف بحيث يكون الأشخاص على إستعداد للتعـاون مـع بعضهم وفقاً لإرادتهم الخاصة".

وفيما يلى رأيها :

" The basis of Follett's thinking is the concept of partnership. The core of her contribution is the proposition that in a democratic society the primary task of management is so to arrange the situation that people cooperate readily of their own accord."

ولعل من المناسب قبل أن نختتم الحديث عن هذه العالمة ، أن نشير إلى أهمية الـدور الـذى قامت به .. إذْ أكدت أهمية معاملة العامل كإنسان له حق الحياة ، ومن إبتكاراتهـا لتوضيـح هـذا المعنى قولها : " إن هناك دائماً قائداً .. وهذا القائد له إتباع .. غـير أن الجميـع يسـيرون خلـف قائدٍ غير منظور .. هذا القائد هو الهدف المشترك للجميـع .. ومـن هنـا ، فـإن أفضـل القيـادات الإدارية هى تلك التى تستطيع أن تُوضّح للقوى العاملة أهدافها **وتقنعهم** به".

فلفريدو باريتو Vilfredo Pareto

كان هذا العالم مهندساً إيطاليا ، وحظى بجوار ذلك بالجنسية الفرنسية ، وكان رائداً فى المقاييس الإقتصادية ، بعدأن قدّم العديد من البحوث التى تتعلق بعلم الإقتصاد وعلم الإجتماع ، ثم طبّق الطرق الإحصائية للعلوم الطبيعية فى مجال العلوم الإجتماعية. وتوضّح المراجع العلمية أن هذا العالم اكتشف علاقة عملية تصف توزيع الدخل بين الناس فى أى بلد من البلدان ، وسمّى هذه العلاقة " منحنى توزيع الثروة " . وقد خرج من بحوثه ودراساته التى أجراها على عدد كبير من البلدان الغنية والفقيرة ، أنه كلما إزداد غنى الدولة أزداد عدد دافعى الضرائب ممن يتمتعون بروراتب أعلى مما يحتاجون له للعيش ، وعلى النقيض من ذلك كلّما كانت الدولة فقيرة ازداد عدد دافعى الضرائب من الذين يقترب دخلهم من مستوى الكفاف ، وسمّيت هذه العلاقة بـ " قانون باريتو ".

وقد قدّم هذا العالم الإيطالى الأصل فيما بين عام ١٨٩٦ وعام ١٩١٧ بحوثا عديدة تناولت أثر طريقة النظم الإجتماعية فى تنظيم وإدارة المشروعات . الأمر الذى أدّى بالعديد من العلماء والباحثين أن يُطلقوا عليه فى مراجعهم بأنه " أبو طريقة النظم الإجتماعية وتطبيقها فى التنظيم والإدارة ".

" The father of the social systems approach to organization and management.

والجدير بالتنويه فى هذا المقام أن " باريتو " كان يُشبّه المجتمع الكبير بأنه مجموعات بشرية مُعَقّدة Intricate ، وأن هذه المجموعات تنتشر كالعناقيد cluster ، وأن هذه المجموعات عبارة عن نظم فرعية subsystems ، وأن هذه النظم الفرعية يعتمد بعضها على بعض.

ويرى علماء الإدارة أن إتجاهات هذا العالم فى بحوثه ودراساته تؤكد إهتماماته بالإنسان ، وأسلوب حياته ، وتهيئة المجتمع السليم الذى يعيش فيه ، وأن من بين

مُقومات المجتمع السليم تحقيق التوازن فى توزيع الثروة . ومن مقتضى ذلك أن تراعى الدولة العدالة عند فرض الضرائب . ولا ينبغى للدولة أن تفرض الضرائب على محدودى الدخل . وعلى وجه الخصوص الذين يقترب دخلهم من مستوى الكفاف . كوسيلة لتغذية ميزانية الدولة إعتمادا على زيادة عددهم . وقد اعتمد فى جميع بحوثه ودراساته على بيانات ضرائب الدخل فى الدول التى أجرى فيها هذه البحوث.

وقد يكون من الأهمية فى مجال عرض أفكار هذا العالم أن نشير إلى موضوع رسالته التى تقدم بها للحصول على درجة الدكتوراه . حيث( ) أن موضوع هذه الرسالة :

" الإتجاهات الإجتماعية أو العاطفية . والأسباب التى تجعل النظام يبحث فى تحقيق التوازن . عندما ينتاب النظام القلق من تأثير هذه الضغوط ".

وفيما يلى نص الرسالة باللغة الإنجليزية :

" The social attitudes, or sentiments, function to cause the system to seek an equilibrium when disturbed by these forces ".

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية لمزيد من التعرُّف على أفكار باريتو :

١) Course d'Economic Politique. By V. Pareto. Vol. ٢ (Lausaune. F. Rouge. ١٨٩٧).

٢) Pareto's Methodological Approach to Economics. By V.J. Tarascio (Chapel Hill : University of North Carolina Press ١٩٦٦).

٣) Management : A Global Perspective. By Heinz Weihrich and Harold Koontz (McGraw-Hill. Inc. ١٩٩٣).

التون مايو Elton Mayo (١٨٨٠ - ١٩٤٩) والعلاقات الانسانية :



يـرى بعـض علمـاء التنظيـم والإدارة أن التـون مـايو يعتـبر ثـالث ثلاثة . كانوا من أبرز مـن أسـهموا فـى نشأة الإدارة العلمية ، وقد قمنا بدراسـة تحليليـة لدراسـات إثنـين مـن هـؤلاء العلماء ، ورأينا إتماما للفـائدة أن نلقـى بعض الضوء فـى إيجـاز عـن العـالم الثـالث . وهـو " التـون مـايو " الـذى عاش فيما بين عـامى ١٨٨٠ ، ١٩٤٩. وكذلك الإتجاه المعارض لآرائه.

والتون مايو . مثله فى ذلك مثل زميليه . كـان يهتـم بالدرجـة الأولى بـالإدارة مـن حيـث تأثيرها على إنتاجية القوى العاملة ، غير أن وجهة نظره كـانت تختلـف تمامـا عـن وجهـة نظر فردريك ونسلو تايلور ، وقد ذهب فى كتاباته ليس فقـط إلى الحـد الـذى وقـف فيـه مـع منتقدى أساليب تاليور ، بل ذهب الى أبعد من هذا .. أنه عارض فكـرة تـايلور الأسـاسية التـى تعتـبر أن الحافز الإقتصادى هو أهم حوافز الإنتاجية .. لقد اعتبر " التون مايو " الحافز الإقتصـادى عـامل غير هام فى تحقيق إنتاجية عالية ، إذا قورن بعوامل أخرى .. نفسية وعاطفية وحسـية .. ولعـل السبب فى إتجاهه هذا أنه كان مهتما بدراسة علم النفس . وأدخله فى تجاربه العديدة . وعلـى وجه الخصوص كأستاذ للبحوث الصناعيـة Industrial Research فـى الدراسـات العليـا بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد . والذى ظل يعمـل فيهـا أستاذا فيمـا بـين عـامى ١٩٢٧ . ١٩٤٧. وقد كان له تأثيرا كبيرا على تلامذته ومريديـه فيمـا يتعلـق بتطـور العلـوم الاجتماعيـة . وإستخدامها فى التعليم الإدارى ، هذا فضلا عن ترويجه لضرورة إستخدامها فى التطبيـق الإدارى

على أيدى المارسين من المديرين .. وكثيراً من كتاباته إعتمدت على التجارب الشهيرة التى أجراها فى مصانع " هاوثورن " والتى يُطلق عليها " تجارب هاوثورن المعروفة Well-known Hawthorne experiments " وقد لوحظ على " التون مايو " أنه كان مُهتماً أثناء الحرب العظمى الأولى وما بعدها ، بمشكلة " الكراهية Antipathy " التى كانت سائدة بين الإدارة والعمال فى بلده الأصلية " أستراليا " حيث كان يحاضر فى جامعة كوينزلاند Queensland University .. وقد أبرزت هذه المحاضرات ظلالا من أفكاره التى ظهرت فيما بعد وعلى وجه الخصوص فى المحاضرات التى كان يلقيها عام ١٩١١ على طلبة هذه الجامعة فى موضوع الفلسفة Philosophy.

أما القارئ لأفكار هذا الرجل فى هذه المرحلة ، فإنه يتبين له منها أنه كان له خط واضح فى ماضيه ، وأنه سار على نفس الخط فى مستقبل حياته : فقد أوضحت لنا الكتابات التى أصدرها أنه كان يؤمن بالجانب المعنوى والنفسى فى توحيد المجتمعات .. وكان يعارض الأساليب الفنية لتايلور :

وفيما يلى نورد بعض كلماته المُبكرة التى نشرها عام ١٩١٩ تحت عنوان : " الديموقراطية والحرية – مقالة فى المنطق الاجتماعى "

Democracy and Freedom An Essay in Social Logic

"يؤمن جون ستيوارت ميل John Stuart Mill . بأن الديموقراطية السليمة لا يمكن أن تتحقق إلاّ بالمناقشة المنطقية الواسعة العريضة مع الجماهير .. وهذا الشرط من مقتضيات الديموقراطيات الحديثة تعذر تطبيقه فى استراليا .. وذلك لأن الإقناع المنطقى لا يمكن تحقيقه بسهولة أو سرعة على قاعدة عريضة من الجماهير ينتشر بينها " الجهل Ignorant". كما ويستطرد قائلا " أن مظاهر الانتقام بين زعماء هذه الأمة شئ ملحوظ . هذا على الرغم من الإتجاه السائد فى العالم وهو حفز الهمم نحو وحدة الأمة لمقابلة التهديدات التى تنجم عن صراع الطبقات .. وزعماؤنا لم يستطيعوا أن يقضوا على هذه الظاهرة ".

ومن هذا المنطق فإنه يؤكد على مفهوم جديد يدل على إتجاهه المبكر فى أهمية الفرد وأهمية العلوم الاجتماعية .. حينما يقول : " إننا لو إستعرضنا وجهة نظر علم الإجتماع . فإن

المجتمع الكبير يتكون من أفراد ينتظمون فى مجموعات .. كل مجموعة من هذه المجموعات تقوم بتحقيق وظيفة من الوظائف التى يحتاج إليها المجتمع .. فإن أخذنا هذه الحقيقة فى حُسْباننا ، فإن علم النفس وهو الذى يبحث فى طبيعة الإنسان وفى أغواره وفى أعماقه ، هُو الأقدر على تعبئة الجهد العام نحو ما ينبغى أن يكون عليه المجتمع .. وعلى ذلك فإنه ينبغى على الفرد أن يستشعر أن المجتمع فى حاجة إلى جهوده ، كما وأن نظرته ينبغى أن تكون أعمق وأوسع من أن تقتصر على المجموعة التى ينتظم فيها فقط .. بل إنّ نظرته ينبغى أن تمتد إلى المجتمع الكبير بأسره .. وأن الفشل أو الإخفاق فى تحقيق هذا يجعل من الممكن تفتيت وحدة المجتمع.

ولعل إتجاهاته نحو إستخدام علم الاجتماع فى الإدارة يتضح أيضا من تعبيره الذى ورد فى هذا المقال .. اذ أنه يقول : " إن زعامة الإتحادات النقابية لم تعد للأسف الشديد فى أيدى هؤلاء الذين يستطيعون أن يوحدوا بين مجموع القوى العاملة . إنما ممثلى هذه النقابات كانوا يعتمدون على البلاغة والفصاحة السطحية ".. ثم يستطرد قائلا : " أن النظام الاجتماعى يعتمد على المدير القادر وأى إنسان يمارس عملا إداريا ، وأن مثل هذا الإنسان قادر على أن يحقق الكثير لو أن لديه تعليمات واضحة تُمكّنه من أن يسير فى طريق يقضى فيه على رتابة وجفاف الآلية السائدة Dully Mechanical.

كما وتتضح معارضته المبكرة لفردريك ونسلو تايلور فى قوله : " إن نظام تايلور يعتبر متأخراً فى تحقيق التقدم بالنسبة لعصر الآلة . وأنه يكفى أن يُذْكر اسمه لكى يحقق نوعا من الإضطراب فى دوائر الأعمال الصناعية فى سيدنى حيث أن طريقة تايلور تهتم بالدرجة الأولى بالعامل الإقتصادى .. أى أنها تنظر إلى العامل على أنه أداة اقتصادية ، ولعل هذا الإتجاه يعتبر من أهم أخطاء الطريقة التايلورية .. حيث أنها لا تعتمد على تعاون العمال .. فهم يستشعرون أنهم يعملون وفقاً لتعليمات صادرة اليهم مفروضة عليهم . ولم يشتركوا هم أنفسهم فى صياغة أى أسلوب يعملون وفق تعليماته".

لعل هذا يعتبر قليلاً من كثير ، آثرنا أن نُوَضحه قبل أن نعرض إلى بعض تجاربه..

ولعل هذه الأضواء الموجزة القليلة تعطى ضوءا كثيرا لإتجاهاته الفكرية التى جعلته فيما بعد من أبرز علماء المدرسة الانسانية.

تجارب التون مايو :

أجرى التون مايو مع فريق من معاونيه من أعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفارد . على رأسهم " فريتز روثلزبرجر F.J. Rothlisberger تجارب تتعلق بأهمية العلاقات الانسانية فى تحقيق انتاجية عالية . فيما بين عامى ١٩٢٧ . ١٩٣٢ فى شركة وسترن الكتريك Western Electric فى مصانع هاوثورن . والتى تقع فى مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية . وقد إشتهرت التجارب التى أجْريتْ بإسمها . وقد توافرت الدراسات التى أجريت على تحقيق آثار الظروف المحيطة بالعمل على إنتاجية العمال . وتميزت بالتسجيل التفصيلى لكل تجربة.

ومن التجارب التى أجريت ، تجربة آثار الإضاءة على إنتاجية العمل . فإختبر فريقين من العمال يعملان تقريبا فى ظروف متشابهة . من حيث العددْ والآلات المستخدمة والأجور .. الخ .. وأعتبر الفريق الأول النموذج الذى ثبّت فيه عامل الإضاءة . ثم تغير الضوء فى الفريق الثانى . بل فى بعض الأحيان كان يعلن عن تغيير فى الضوء دون أن يحدث أى تغير فيه فعلا ، وذلك لمعرفة أثر الإيحاء على الإنتاجية .. وتبين من هذه التجربة أثر إرتفاع الروح المعنوية فى زيادة الإنتاج.

وأجريت تجربة أخرى تستهدف معرفة أثر الصداقة فى الإقبال على العمل وبالتالى زيادة الإنتاجية ، وذلك عن طريق إختيار ست فتيات بينهن مودة وصداقة ، وطلب اليهن أن يعملن سويا فى حرية فى حجرة مستقلة عن بقية العاملات ، وأجريت التجربة بحيث يكون هناك من يلاحظهن دون أن يستشعرن ذلك ، ويسجل كل ما يحدث بينهن بالتفصيل.

وقد تبين من هذه التجربة أن جو الصداقة والإنسجام يخلق نوعا من المسئولية الجماعية التى تحفز إلى العمل ، بل أكثر من هذا تبين أن الرقابة لا دخل لها إطلاقا فى زيادة الإنتاجية . بل بالعكس جو الحرية هو الذى ساعد على ذلك.

كما أُجْرِيَتْ تجربةٌ أُخرى لمعرفة أثر الحافز المادى فى إرتفاع الإنتاجية . وذلك عن طريق منح جميع العاملات أجورا ثابتة . بالإضافة إلى عمولة تتناسب مع زيادة الإنتاجية . واختيرت بعض العاملات للعمل معا فى مكان مستقل .. فزادت انتاجية العاملات المُختارات .. وضعفت إنتاجية الأخريات وذلك للشعور النفسى لدى العاملات المختارات بامتيازهن .. إلى غير ذلك من التجارب التى تُوضِّحُ أن سلوك الإدارة يمكن أن يحقق مزيدا من الإنتاج . كما وأن سلوك الإدارة يمكن أن يؤدى إلى خفض الإنتاج .. وكذلك شعور الجماعة بأنهم ينتمون إلى جماعة يسودها روح الود والإعزاز والصداقة . بالإضافة إلى العمل . يؤدى إلى خلق الشعور بالولاء والإنتماء إلى الجماعة .. تماماً كأفراد الأسرة إذا ما اشتركوا سويا فى عمل مُعيّن . فإن روح الأُلفة والمصلحة المشتركة التى تربطهم تجعلهم يتغلبون على كافة المُشكلات والمصاعب.

وقد خرج التون مايو ومعاونوه من تجاربهم بأن العامل ليس عبارة عن أداة طيّعة فى يد الإدارة تُحرّكهُ كيفما شاءت .. إنما العامل له شخصيته المستقلة التى تتفاعل مع الجماعة .. تؤثر فيها .. وتتأثر بها .. وأن الاهتمام بهذه الشخصية يُعتبر أمرا ضروريا لصالح الانتاج .. فالعامل الشخصى هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج على الإطلاق .. ومن أجل ذلك إهتمت بحوثه بالمشكلات الإنسانية . وعلى قدر إزالة هذه المشكلات .. يسود فى العمل جو من الترابط الإنسانى الذى يزيد من الإنتاج.

ولعل هذا يوضح لنا معارضة " التون مايو " لأفكار " تايلور " فيما يتعلق بالحافز المادى . فبينما " تايلور " يضع الحافز المادى فى مقدمة العناصر .. نجد إلتون مايو يضع هذا الحافز فى الأهمية الثالثة . حيث أنه يُرتب العوامل التى يتأثر بها العامل لتحقيق إنتاجية مرتفعة على التوالى كما يلى :

العامل النفسى . ثم العضوى . ثم المادى.

ومن الجدير بالملاحظة أن علماء الإدارة أوضحوا أن من الحقائق التى أثبتتها التجارب العلمية أن أهم ما يكتسبه الفرد من المؤثرات الإجتماعية . كاللغة . وطريقة التفكير ، والقيم ، والإتجاهات ، وغيرها ، انعكاساتها على شخصيته ، وتسمى

مجموع المؤثرات التى يخضع لها الفرد فى بيئة مُعينة بالثقافة . وأكّدتْ التجارب أن العوامل الثقافية ، أو العوامل الإجتماعية تلعب دورا هاما لا يُمكن إهماله أو الإقلال من شأنه فى شخصية الإنسان ، لأن هذه الشخصية هى مُحصّلة العادات التى إكتسبها من محيطه الإجتماعي الذى عاش فيه ، وأنها تلعب دورها فى تشكيل هذه الصفات بطريقة أو بأخرى.

وقد أوضحت العوامل التى اختبرها إيلتون مايو فى تجاربه أن مجال العمل والعلاقات الإجتماعية أصبحت أكثر حرية وأكثر سعادة ، وأدّى هذا إلى زيادة الإنتاج . وعلى سبيل المثال يوضّحْ علماء النفس والإدارة أن العاملات فى التجارب التى أشرنا إليها سابقاً بذلن أقصى جُهْدَ فى الإنتاج ، ليس لأنهُنّ يحْصُلْن على مكافأة مادية على عملهن ، أو لأن مقدار التعب قدْ قلْ ، إلى غير ذلك من العوامل ... ولكن يرى العلماء أن زيادة الإنتاج تحققت لأن الموقف الإجتماعى أدّى إلى تعاون كامل فى المجموعة لإنجاز العمل كله كوحدة واحدة.

ويرى العلماء بصفة عامة ، أن زيادة الإنتاجية ترجع إلى العديد من العوامل الإجتماعية والتى منها إرتفاع الروح المعنوية ، وعلاقات الزمالة المُرْضية فى العمل الجماعى حيث أنها تؤدى إلى الإحساس بالإنتماء ، والإدارة الفعّالة ، بمعنى الإدارة التى تتفهّم السلوك الإنساني ، وعلى وجه الخصوص السلوك الجماعى.

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

They found, in general , that the improvement in productivity was due to such social factors as morale, satisfactory interrelationships between members of a work group (a sense of belonging), and effective management a kind of management that would understand human behavior, especially group behavior.

إتجاه معارض للمدرسة الإنسانية :

أوضحنا من قبل أن حركة العلاقات الإنسانية عارضت حركة الإدارة العلمية ، على أساس أن هذه الحركة لم تهتم بالإنسان .. بل إنها إعتبرته مجرد أداة تُستخدم لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الانتاجية – أى لزيادة الإنتاج الكلى بأقل تكلفة ممكنة .. ومن أجل ذلك رسمت له أسلوب أو نموذج جديد " النموذج القياسى الأمثل لأداء الأعمال " .. ثم بعد ذلك لجأت إلى تدريب العاملين وفقاً لهذا النموذج المرسوم .. وإعتبرت الحافز النقدى كما رأينا أهم حافز يدفع القوى العاملة نحو الاقبال على العمل.

غير أننا أوضحنا أيضاً أن إستمرار البحوث وإتصالها ، أدى إلى معارضة هذا الاتجاه ، أى معارضة إعتبار الحافز النقدى أهم عامل لحفز الطاقة الإنتاجية ، ومن هنا برز مفهوم جديد فى التفكير الإدارى يضع فى الإعتبار الأول العلاقات الإنسانية ، ويضع الحافز المادى كآخر عامل من عوامل حفز القوى العاملة نحو زيادة الانتاج ، وقد أوضحنا أن إتجاه هذه المدرسة إهتم بالدرجة الأولى بالجوانب النفسية والعاطفية والحسية ، وأهمية خلق جو من الود والصداقة بين مجموع القوى العاملة .. الأمر الذى يترتب عليه إرتفاع معنويات القوى العاملة ، وهذا بالتالى يؤدى إلى إرتفاع الإنتاجية ، وأوضحنا أن على رأس هذه المدرسة " التون مايو وفريتز روثلزبرجر "Elton Mayo & Fritz Rothlisberger".

غير أن تعاليم المدرسة الإنسانية وجدت أيضاً من يعارضها من العلماء ، مؤكدين أن هذه المدرسة قد غالت جداً فى تقدير أهمية العوامل النفسية والعاطفية والحسية والمعنوية وخلق الجو الإجتماعى ، وسيادة مشاعر الأسرة ، والمواقف الأبوية التى ينبغى أن تكون العنصر الغالب فى العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة .. كل هذا إذا أعطيناه الإعتبار الأول ، فلا يمكن أن يحقق زيادة الانتاجية .. بل إنّه إذا كان قد حقق فى مراحله الأولى بعض التقدم ، فليس هناك أدنى شك فى أنه مع الإستمرار وتأكيد هذه المفاهيم ، سيترتب على ذلك حتما نوعا من التراخى .. وعدم الإنضباط .. وبالتالى الإهمال .. ثم التسيُّب .. ثم ضعف الطاقة الانتاجية الكلية .. هذا

فضلا عن غياب الإدارة كعنصر قيادى على جانب كبير من الأهمية فى تحقيق أهداف التنظيم الرسمى . ومعالجة مواقف التنظيمات غير الرسمية التى تنشأ داخل التنظيمات الرسمية.

ولعل على رأس المعارضين لمدرسة العلوم الانسانية " دافيل بل Daviel Bell " الذى يعتقد أن إعطاء عامل الشعور بالانتماء Sense of Belonging الأهمية الأولى فى تحقيق الكفاءة الانتاجية أمر على حد قوله بغيض Reprignant .

ودافيل بل . كان محررا فى مجلة "Fortune Magazine" . ثم إنتقل بعد ذلك إلى جامعة كولومبيا بأمريكا . حيث عمل فيها أستاذا لعلم الاجتماع Sociology وهو فى كتاباته يوضح أنه كما فى عالم الأزياء يحدث تطوّر .. فإنه فى عالم الفكر الإدارى كذلك .. يحدث تطور نتيجة للبحوث والدراسات المستمرة .. وأطلق على مدرسة العلاقات الإنسانية " موضة السنوات الأخيرة " The Vogue in Recent Years " . أى رواج وإنتشار الأفكار الإدارية الجديدة . ثم أخذ يتناول بالنقد والتحليل التجارب التى أجراها " التون مايو " ورفاقه . وخلص منها فى النهاية .. إلى القول " إذا قلنا فى الحقيقة أن العامل الأمريكى غير مهتم بالدرجة الأولى بالنقود ... فإن هذا يتعارض فى الواقع مع المشاعر العميقة التى تعتبر أقوى حافز للنظام الإقتصادى .. لماذا إذن يربط الناس أنفسهم بمثل هذه الظروف المحيطة بالعمل ؟ .. وفيما يلى تعبيره كما أورده :

To say, in fact, that the American worker is not really or primarily interested in money contradicts, in a deep sense, the very motive power of the economic system. Why else would people submit themselves to such a work environment ?

هيربرت أ. سيمون Herbert A. Simon :

ولد هيربرت سيمون في مطلع هذا القرن ، وفي منتصف العقد الثاني . وكانت له آراؤه وأفكاره ونظرته الخاصة فيما يتعلق بالبحوث والدراسات الإدارية التي سبقته ، والتي عاصرته . ومن هذه البحوث مرجعه " السلوك الإداري " الذى ألقى فيه الأضواء على المشاعر التى تعتمل في نفس الفرد كأحد أعضاء فريق القوى العاملة داخل المنظمة . وماذا يمكن أن يكون عليه سلوكه فيما يتعلق بتحقيق أهداف التنظيم الإداري ؟ .. إنه يرى أنه ينبغي البحث عن الأسس أو المعايير التى توجّه السلوك الإنساني فى التنظيم . واعتبر هذه الأسس مقدمات "Premisses " تتعلق أساسا بنماذج السلوك الذى يقرر أن أسبابه يغلب عليها اللامنطق . واللاشعور . والتى تتضمن" عناصر القيم value elements " و " عناصر الحقيقة factual elements ". ويرى أنه لا يوجد خط فاصل بينهما ، الأمر الذى يتطلب وجود منهج يمكن من خلاله التمييز بين الهدف والوسيلة .

ويعترف بصعوبة وضع العناصر التى تحتويها قوائم هذه المقدمات . غير أن هذا لا يمنع من بذل المحاولات من أجل وضعها ، وتوضيح أولويات عناصرها . ومن بين الأمثلة التى ضربها توضيح الفرق بين المهارة والمعرفة . وغير ذلك من العناصر التى تساعد القوى العاملة على مواجهة المشاكل والمواقف المختلفة.

لذلك أجرى سيمون العديد من البحوث للتعرُّف على مدى إستجابة القوى العاملة للرؤساء ، موضحا الإختلافات النفسية بين الأفراد . حيث يوجد من بينهم من له " سمات القيادة " ، وآخرون يرضون بـ " التبعية " ، أى أن هناك من يأمر . وهناك من يأتمر ... هناك من هو متبوع وهناك من هو تابع ... وأن العلاقة التى تسود بينهما تتطلب عنصر " الطاعة " من التابعين . .. فكيف إذن تتحقق الطاعة ؟ .. إنه يرى أن سلوك الفرد الذى تتحقق معه الطاعة يرتبط بالعديد من العوامل النفسية ، والتطلعات الشخصية . أى أن إحساسه الخاص بأن ما يأمله الفرد لنفسه ، ويرى من وجهة نظره أن هذه الآمال يمكن تحقيقها فى أى موقع من المواقع التى ينتسب إليها . حينئذ ومن أجل هذه الآمال تكون الطاعة عنصر من العناصر التى يقبلها سعيا

وراء تحقيق هذه التطلعات ... كالأمل فى الحصول على أجر أعلى .. وفى اعتقاده أن المرتب يحتل أعلى درجة من الأهمية عند الموظفين ، فبموجب المرتب يستطيع الموظف إشباع حاجاته الإقتصادية . وتحديد أوضاعه الإجتماعية ، على أن تتحقق العدالة فى تحديده وفقا للقاعدة التى تقول " تكافؤ المرتب مع الجهد المبذول فى العمل "Equal pay for equal work"

... وهناك العديد من التطلعات الأخرى كالأمل فى الحصول على منصب أرقى ... الى غير ذلك من التطلعات التى تشبع احتياجات الفرد المادية والمعنوية . على أن يتم التنفيذ فى إطار العدالة والمساواة ، بحيث تشعر القوى الوظيفية أن النشاط يتحقق حقا وصدقا فى إطار القوانين واللوائح والبعد عن المحاباة ، وإحترام حقوق الفرد ، وهو ما يسمّيه سيمون " عدالة المعاملة .. أو عدالة اللعبة Fair Play ".

كما تحدث عن القيادة ومدى ما تحظى به من ثقة التابعين . لأنه يرى أن استجابة التابعين إنما ترجع فى كثير من الأحيان إلى ما يحظى به القائد من مكانة وسمعة طيبة . ومثل هذه الحالة يطلق عليها سيمون " سلطة الثقة " .. أى أن قبول التابعين نابع من رصيد الكفاءة والخبرة التى لدى القائد ، بالإضافة الى الممارسة التى تؤكد حسن العلاقات بين القائد والمرؤوس . كل هذا يدفع المرؤوس إلى حسن الإستماع إلى القائد وإستحسان آرائه . أى أن شخصية القائد لها قدرة تأثيرية على التابعين من حيث الإستجابة إلى آرائه . يسميها سيمون فى بحوثه " سلطة الآراء " .. فى إطار " التدّرج الهرمى للسلطة hierarchy of authority "

ومن هذا المفهوم يمكن التعرُّف على بناء السلطة من خلال المواقع الرئاسية فى الهيكل التنظيمى والإدارى للمنظمات ، أى تسلسل الوظائف الرئاسية فى إطار حالة التدرّج الهرمى Status of hierarchy أو " الترتيب الوظائفي للنظام Rank of system ".

ويُوجّه " سيمون " النظر إلى ضرورة التعرُّف على طبيعة الوظائف التى يتضمنها الهيكل التنظيمى ، لأنه توجد وظائف رئاسية إدارية لها سلطة إصدار القرارات ، ووظائف أخرى تخصُّصية . أو مهنية أو استشارية .. الخ... مُبيّنا أن التعريف بهذا الوضع يؤدى إلى الفهم الصحيح لتحديد الأهداف وتوزيعها وتقسيم العمل وتحديده وحسن إختيار العاملين . ويدخل فى

ذلك التعرُّف على الظروف والأوضاع المختلفة التى شكّلت إطار الفرد قبل أن يُصبح عضوا فى التنظيم ، حيث أن هذه الظروف لها تأثيرها ومفعولها ، وآثارها على سلوك الفرد داخل التنظيم بعد أن يُصبح عضوا فيه ، ويعتقد أن " الكفاية أفضل معيار لتحديد إطار السلوك الإنساني".

ويرى سيمون أنه من أجل إنجاز العمل ينبغى التفويض . قد يلجأ الرئيس إلى تجزئة هذا التفويض بالقدر الذى يراه مناسباً لإنجاز العمل بالأسلوب الأفضل الذى إستقر عليه رأيه فى هذا الشأن .

وبما أن تسلسل السلطات له دور هام فى إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المشروعات . فينبغى أن يكون هناك توقُعا بأن تفويض السلطة للعديد من المرؤوسين قد يؤدى إلى وجود إختلافات ، فإذا كان الأمر كذلك ، فإنه فى حالة وجود أمران متعارضان فإنه ينبغى وجود سُلطة آمرة واحدة يطيعها التابعون ، تكون حكما فى هذه الإختلافات لكى تحسم الأمر ، وتقضى على الاحتكاكات والمنازعات.

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

In case two authoriative commands conflict , there should be a single determinate person whom the subordinate is expected to obey.

وهذا يتحقق كما يرى سيمون عن طريق أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأمر ... وأنه ينبغى على القائد أن يقود تابعيه فى الإتجاه الصحيح الذى يتحقق معه الهدف المقرر ، وله فى ذلك رأىٌ . حيث يقول عن دور القيادة وقدرتها التأثيرية على المعاونين ...أن القائد ينبغى أن يبذل الجهد إلى آخر رمق فى حياته ، مثله مثل قائد السفينة .. إنه يبذل الجهد من أجل إنقاذ السفينة ، ويظل يبذل الجهد عليها إلى أن يغرق معها" .. ونص كلماته تقول :

" إن قائد السفينة يغرق معها .. لأنه قبل أن يقوم بالأدوار التى تدخل فى مسئوليات القائد ... وهذا ما يفعله قادة السفن فى ثقافة مجتمعنا ".

وفيما يلى كلماته باللغة الإنجليزية :

The captain goes down with his ship because he has accepted the role of captain .. and that is what captains do in our culture".

ومن رأى سيمون أن سلسلة الرؤساء فى التنظيم الإدارى إن هُمْ إلاّ وسطاء "Mediators" عليهم أن يتدخلوا فى حالة وجود أى إختلافات أو إحتكاكات أو منازعات تتعلق بتحقيق الأهداف أو الوسائل التى تتّبع لتحقيق هذه الأهداف . على أن يرتبط كل ذلك فى إطار المنهج الذى إقترحه فيما يتعلق بـ " فن تحقيق الوظيفة الإدارية " ويتطلب هذا الفن حسن إتخاذ القرار وفقا للظروف والمواقف والأوضاع المناسبة . حيث أنه يرى أن عملية صنع القرارات هى قلب الإدارة . وأهم مظهر على الإطلاق فى السلوك التنظيمى . وأنها تتسمْ بما يتحلى به الإنسان من خصائص . وأن عملية إتخاذ القرار عملية عقلية تعتمد على أساس من المنطق والمعقولية . وأن الرّشد فى إتخاذ القرارات مسألة نسبية . تحكمها مجموعة القيم ومجموعة السلوك الإنساني . واتجاهات هذا السلوك . ومن هذا المنطق " لا ينبغى إفتراض أن من يتخذون القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التى ستعقب كلّ حل".

"Considering the whole complex of consequences that would follow on each choice."

وكان يرى أن القواعد المستخدمة لاختيار البدائل قد لا تتضمن جميع العناصر التى يقتضيها الموقف.

The criteria used in selecting alternatives may not include all the factors that bear on the situation.

كما يركّز سيمون على دور التنظيم فى الإسهام فى تهيئة المناخ النفسى المريح والظروف التى تمكّن من حُسن أداء العمل والذى أسماه سيمون " محيط العطاء " خاصة وأن التنظيم يخطّط للمستقبل . وأن القرارات التى تُصنع فى " الحاضر " تُعتبر أساسا للمستقبل "... وهناك إحتمال أن يوجد من بين الأفراد من لا يرضى عن هذه القرارات ويعمل على مقاومتها . وهذه المقاومة

نابعة في الغالب من العوامل النفسية التي تعتمل في نفوس هؤلاء الأفراد . وقد يكونون ممّن يترددون في الإستجابة لكل جديد ، أو للتغيير.

وقد يكون من الجدير بالذكر في هذا المقام أن سيمون كانت له وجهات نظره المعارضة لكثير من الكتّاب السابقين وعلى وجه الخصوص الكتّاب الذين وضعوا مبادئ إدارية . إنه يعارض هذا الإتجاه . ويرى أن " المبادئ التقليدية ليست أكثر من أمثال.

Classical priciples was that they were no more than proverbs.

لذلك فإن سيمون يرى أنه لا ينبغي الإستناد إلى هذه المبادئ التي يُطلق عليها أمثال في تأصيل التنظيم الإدارى . وعلى سبيل المثال مثلاً فإنه يقول أن وحدة الأمر تتعارض مع مبدأ التخصص .

Unity of command conflicts with the principle of specialization.

ولذلك يُقرر في أحد مراجعه التي كتبها مع بعض زملائه ، أن آراء علماء الإدارة الكلاسيكيين تُمثّل فقط جزءا صغيرا من نظرية التنظيم فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي( ).

Simon. Herbert. and James G. March. Organizations. With the collaboration of Harold Guetzkow.

لمزيد من معرفة أفكار هذا العالم يمكن الرجوع إلى المراجع الآتية :

Simon. Herbert.A. Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes In Administrative Organizations. (Macmillan. "Second edition". with new introduction by Simon. New York. ١٩٥٧).

Simon. Herbert. Models of Man. Wiley. New York. ١٩٥٧.

Simon. Herbert. The New Science of Management Decision. (Harper. New York. ١٩٦٠).

Simon. Herbert.A. and Clarence. Ridley. Measuring Municipal Activities. International City Managers' Association. Chicago. ١٩٣٨.

كلمةٌ لابُدَّ منها

ولعل هذه الثورة والثروة الفكرية التى إستعرضناها توضح لنا أن الفكر الإنسانى لا يهدأ من حيث الحوار العلمى الديموقراطى الذى يستهدف تطوير المجتمعات الإنسانية على أسس علمية . تستهدف صالح الإنتاج والإنسان .

وأننا إذا كنا قد أوضحنا بعض الجهود الفكرية فى معرض عرضنا لبعض الأسماء التى أسهمت فى تأصيل العلم الإدارى وتطوره .. فان المراجع العلمية مليئة بالكثير من النماذج .. بحيث يستشعر القارئ أن ما سقناه هنا .. هو القليل .. الأقل .. من الفيض والنبع الكثير .. والغزير الذى تحفل به المكتبات العلمية .. الأمر الذى نعتذر معه عن عدم إتساع المقام هنا لذكره .. تاركين للمهتمين بالدراسات الإدارية شرف السعى نحو مزيد من المعرفة والإطلاع.

Simon. Herbert. Donald. W.. Smithburg. and Victor. A. Thompson. Public Administration. Knopf. New York. ١٩٧٠.

Simon. Herbert. Harold. Guetzkow. George Kozmetsky. and Gordon. Tyndall. Centralization vs. Decentralization In Organizing the Controller's Department. Controllership Foundation. New York. ١٩٥٤.

Simon. Herbert A.. " Staff and Management Controls . Annals of the (American Academy. March ١٩٥٤).

Simon. Herbert A. and Others " Observation of abusines Decision. (The Journal of Business. October ١٩٥٦).

Simon. Herbert A. and Others " Administrative Behavior (New York : The Macmillan Company ١٩٤٩).

الخلاصـــــــة

تناول هذا الفصل بعض علماء العلوم السلوكية . وعلـى رأسـهم العـالم الألمـانى " هيوجـو مونستربرج " الذى اعتبره العديد من العلماء أنه **" رائد علم النفـس الصنـاعى "** وأصـدر فى عام ١٩١٣ كتابه الشهير بعنوان " علم النفس والكفـاءة الصناعيـة ". وكذلـك عـالم الإدارة " إميل دوركهايم " الذى أصدر فى عام ١٨٩٣ كتاباً بعنوان " تقسيم العمـل " . أبـرز فيـه سيطرة المجموعة على السلوك الإنسانى فى أى تنظيم إجتماعى. أما العـالم الإيطـالى فيلفريـدو بـاريتو . فقد إكتسب لقب **" أبو طُرُق النظم الإجتماعية "** . وقد توصل فى بحوثه إلى أن القيـم الإجتماعية تلعب دوراً فى دفع النظام الإجتماعى لتحقيق اعادة توازنه.

ثم تناول الفصل الإتجاهات البارزة لعالم الإدارة " ماكس فيبر " . حيث أجمـع البـاحثون فى العلوم الإدارية على أن أهم الدراسات التى أسـهم بهـا هـذا العـالم فيمـا يتعلـق بالدراسـات التنظيمية والإدارية . **نظريته الخاصـة بهيـاكل السـلطة ، والتـى يُطلـق عليهـا البعض " نظريـــة البيروقراطيـة "** . وتنـاول فيهـا بالشـرح والتعليق أسـلوب إكسـاب الشرعية لمارسة السلطة داخل التنظيمات ".

ثم تناول الفصل أيضا أفكار عالم الإدارة " تشيستر بارنارد" الذى نشر العديـد مـن الكتـب الذائعة الصيت فى عالم الإدارة . والتى منها مؤلفه بعنوان " وظائف المديـر " والـذى نشـره فـى عام ١٩٣٨ . وأوضحنا نظريته فى التنظيم والتى تعتمد إلى حد بعيد على طريقة علـم الإجتمـاع . وتنتقل من مبادئ التعاون الجماعى إلى التنظيم الرسمى.

ومن بين العلماء الذيـن تناولنـاهم عالمـة الإدارة " مـارى بـاركر فوليـت" . والتـى ظهـرت أفكارها بعد وفاتها فى كتاب بعنوان **" ديناميكية الإدارة "** وكانت تهتـم بايجـاد الحلـول التى تتعلق بالجماهير العريضة فى العمل الإجتمـاعى . وكـانت مـن أوائـل العلمـاء الذيـن اهتمـوا

بالعلوم السيكولوجية وإستخدامها لصالح القوى الإنسانية . وإهتمت بالتنسيق والتعرُّف على الحقائق واستخلاص ما أطلقت عليه " **قانون الموقف** ".

كما أشرنا في هذا الفصل إلى العالم الإيطالي " فلفريدو باريتو " الذى كان رائدا في المقاييس الإقتصادية . وقدم بحوثا عديدة تناولت أثر طريقة النظم الإجتماعية في تنظيم وإدارة المشروعات ، وكان يُشبِّه المجتمع الكبير بأنه مجموعات بشرية معقدة . وأن هذه المجموعات تنتشر كالعناقيد . وأن هذه المجموعات عبارة عن نظم فرعية . وأن هذه النظم الفرعية يعتمد بعضها على بعض.

ثم عرضنا بعد ذلك للبحوث والتجارب التى أجراها عالم الإدارة " إلتون مايو " الذى عارض فكرة تايلور الأساسية التى تعتبر أن الحافز الإقتصادى هو أهم الحوافز الإنتاجية . بينما يرى إلتون مايو أن هناك عوامل أخرى نفسية وعاطفية وحسّية أهم بكثير من غيرها من العوامل . وقد برزت اتجاهاته الفكرية في العديد من المقالات والتى منها رأيه عن زعامة الإتحادات النقابية . والنظام الإجتماعى . والمنطق الإجتماعى . إلى غير ذلك من الآراء . وأشرنا إلى العديد من تجاربه التى تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق انتاجية عالية.

كما وأن من بين علماء العلوم السلوكية المشهورين " هيربرت سيمون " الذى وُلد في مطلع هذا القرن ، والذى أجرى العديد من البحوث للتعرُّف على مدى إستجابة القوى العاملة للرؤساء ، وضرورة التعرُّف على طبيعة الوظائف التى يتضمنها الهيكل التنظيمى لتحديد الأهداف ، وتوزيع وتقسيم العمل ، وحسن إختيار العاملين ووضعهم في المكان المناسب . واعتبر سلسلة الرؤساء في التنظيم الإدارى وسطاء يتدخلون في حالة وجود احتكاكات لتصحيح الوضع ، وركّز على تهيئة المُناخ النفسى المريح والظروف التى تمكن من حسن أداء العمل.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) تناول بالشرح والتعليق تاريخ حياة عالم الإدارة " هيوجو مونستربرج " ، ورأيه فيما يتعلق بتطبيق مبادئ علم النفس فى مجال الصناعة.

٢) لماذا يُطلق العلماء على " فيلفريدو باريتو " أنه أبو طُرُق النظم الإجتماعية ؟ ... اشرح وجهة نظره فيما يتعلق بالقيم الإجتماعية.

٣) من الموضوعات الهامة فى بحوث ودراسات " ماكس فيبر " موضوع ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات من خلال أسلوب التنظيم البيروقراطى القائم فى المنشآت الحديثة ؟

ناقش هذه الدراسة موضحا رأيك الخاص فيما يتعلق بوجهة نظر مجتمعنا الدولى المعاصر فى موضوع التطبيق البيروقراطى ؟

٤) إهتم " ماكس فيبر " بالدراسات التنظيمية والإدارية الخاصة بهياكل السلطة .. اشرح ذلك ؟

٥) يُجمع علماء الإدارة على أن تشيستر بارنارد نشر أكثر الكتب ذيوعا فى مجال الإدارة .

علّق على هذا الرأى ، ثم تناول بالشرح والتعليق مرجعه بعنوان " وظائف المدير " ... وفى أى عام صدر ؟

٦) يرى الباحثون فى العلوم الإدارية أن " ماري باركر فوليت " كانت تؤمن إيمانا عميقا بوجود مبادئ إدارية يصلح تطبيقها فى جميع أوجه النشاط الإنسانى.

علّق على العبارة السابقة ، شارحا وجهة نظرها فيما يتعلق بديناميكية الإدارة بصفة عامة . ورأيها فى عنصر التنسيق بصفة خاصة.

٧) اشرح آراء " فلفريدو باريتو " فيما يتعلق بمنحنى توزيع الثروة . ثم وضّح آراءه فى أثر طريقة النظم الإجتماعية فى تنظيم وإدارة المشروعات .

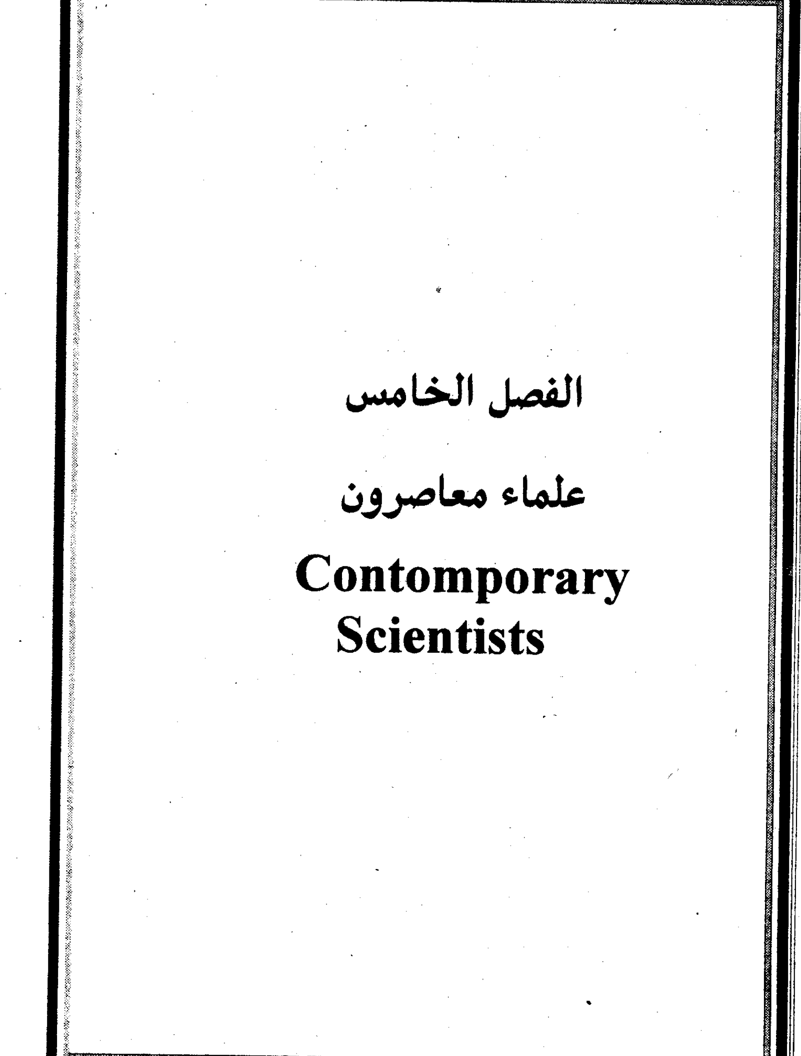
٨) كان إلتون مايو مهتما أثناء الحرب العظمى الأولى وما بعدها بمشكلة الكراهية التى كانت سائدة بين الإدارة والعمال ... وضح ذلك ؟

٩) تختلف وجهة نظر " إلتون مايو " عن وجهة نظر " فردريك ونسلو تايلور " فيما يتعلق بالحوافز الأساسية لدفع الطاقة الإنسانية نحو الكفاءة الإنتاجية ... ناقش ذلك ؟

١٠) أجرى " إلتون مايو " مع فريق من معاونيه تجارب تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية فى تحقيق إنتاجية عالية ... ناقش فى إيجاز هذه التجارب موضحا الدروس المستمدة من هذه التجارب ؟

١١) ما الذى يعنيه عالم الإدارة " هيربرت أ. سيمون" بقوله ... " عدالة المعاملة أو عدالةاللعبة Fair Play ..." ؟ و " سلطة الثقة " ... ثم تناول بالشرح والتعليق آراؤه فيما يتعلق بإتخاذ القرار.

١٢) وجدت المدرسة الإنسانية بعض العلماء الذين عارضوا إتجاهها ... ناقش ذلك مبينا رأيك الخاص ؟...



الفصل الخامس

علماء معاصرون

Contomporary Scientists

بيتر ف . دركر Peter F. Drucker

يُعتبر " بيتر دركر " من بين أشهر علماء الإدارة المعاصرين . ولد هذا العالم فـى النمسـا . واتجهت ميوله الدراسية في بداية حياته نحو التخصص في دراسة القانون . وفى عام ١٩٣١ تـمّ اختيـاره عضـواً فـى هيئة تحرير المجلة الشهيرة المتخصصة Frankfurter General Anzeiger وظل يعمل بها حتى الإحتلال النـازى للنمسـا ، ثـم ذهـب إلى لنـدن فـى إنجلـترا حيث مكث فترة قصيرة رحل بعدها إلى نيويورك فى عـام ١٩٣٧ . وإستهل عملـه فـى نيويـورك كمراسل لمجموعة من الصحف البريطانية ، ثم عمل مستشاراً إقتصادياً لعدد من البنوك وشـركات التأمين ، ثم أصبح خبيراً في مجالات الإدارة والسياسات الإدارية . وأصدر مجموعة من المراجـع الهامة التى إستندت أساساً إلى خبرته العملية في خلال الثلاثين عاماً الأخيرة.

وقد إهتم " بيتر دركر" فى بداية أعماله بالدور الذى تقوم به الإدارة العليـا . وعلـى وجـه الخصوص فى المنشآت الصناعية الكبرى التى يتميز بها المجتمـع الحديـث .. وهـو يعتـبر الإدارة عنصر متحرك أى ديناميكى Dynamic element وأن المدير من خلال ما يقوم به من نشاط إدارى ، كالرقابة ، وإتخاذ القرارات على أسس علمية .. الخ . كل هذا يؤدى إلى صدق ما يـراه من " أن المدير هو الذى يهب الحياة للمنظمة والمجتمع ".

" It is the manager who brethes life into the organization and the society."

فالمدير هو الشخص الذى يكون مسئولا عن حُسن إستخدام مصادر الثروة الماديـة . وحسـن توجيه القوى العاملة التى تعمل معه ، ومن خـلال حسـن إسـتخدام هذيـن المصدريـن يتمكـن مـن تحقيق الكفاءة الانتاجية للمشروعات وهذه الكفاءة الإنتاجية هى التى تُحقق الثروة للمجتمع.

" ويرى علماء الإدارة أن بيتر دركر من أكثر علماء الإدارة غزارة فى الإنتـاج . ويؤيدون وجهة نظره التى لاحظها وأبداها فى مراجعـه . وهـى .. أن أعظـم الفـرص لزيادة الإنتاج تتحدد بالتأكيد فى معرفة العمل نفسـه . وعـل وجـه الخصـوص فـى الإدارة ".

وفيما يلى النص باللغة(*) الإنجليزية :

" Peter F. Drucker, one of the most prolific writers in management, observed , " The greatest opportunity for increasing productivity is surely to be found in knowledge work itself, and especially in management ".

ويقول أيضا :إنه من المعترف به الآن ، أن المعرفة الإدارية المتقدمة تعتبر أساسية ، وغالبا ما يُنظر إليها على أنها العنصر المسئول عن النمو وتحسُّن الإنتاجية .

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية (**):

It is now recognized that advanced managerial know-how is essential and often overlooked as an element responsible for growth and improved productivity.

هذا بالإضافة إلى أنه يرى أن أية منظمة لا تستطيع البقاء إلاّ إذا إعتمدت إستراتيجيتها على دعامتين أساسيتين .. هما : الإبتكار Innovation كإنتاج سلعة جديدة أو خدمة جديدة ، وكذلك التسويق Marketing ، فينبغى التعرُّف على .. أين عملاء المنشأة ؟ ؟ Where are our customers ? ... وما هى دوافع شراءهم ؟ ... وما هو السبيل لحسن خدمتهم ؟... وما هو أفضل طريق لتبنى إستراتيجية للأسعار تقابل المنافسة القائمة ؟...

---

* المرجع الذى وردت به هذه العبارة هو :

Management : Tasks. Responsibilities. Practices. By Peter F. Drucker.(New York : Harper & Row. ١٩٧٣).

See also :

Information Technology and White Collar Productivity. By Tim R. V. Davis (Academy of Management Executive February ١٩٩١).

** يرجع أيضاً إلى :

Low Wages No longer Give Competitive Edge. By Peter F. Drucker, The Wall Street Journal (Mars. ١٩٨٨).

كما أنه كتب في عام ١٩٨٨ مُتنبئاً بقدوم مُنظّمات جديدة ، وموضحا أنه في خلال العشرين عاماً التالية لهذا التاريخ ، فإن المنظمات الكبيرة ستحتاج إلى ثُلث عدد المديرين الذين يديرونها الآن ... وأن المستويات الإدارية ستنخفض إلى نصف المراحل التي هي عليها الآن ... وأن مستقبل المنظمات سيتوقف على المعلومات والمعرفة.

ويؤمن بيتر دركر بنظام التعليم الذي يجمع بين الدراسة النظرية والتدريب العملي الخاص بالوظيفة من خلال المصانع ، و كتب في عام ١٩٨٨ بحث بعنوان : " ما الذي يمكن أن تتعلمه من الألمان ؟ " موضحاً أن من بين أسباب تقدم ألمانيا أسلوب نظامها التعليمي ، وذاكراً أنه في عام ١٩٨٧ تمّ تدريب ما يزيد عن ٥٥٠٠٠ شخص تدريباً مهنيا فنيا ، وأنه أثناء الدراسة الفنية في المراحل المُبكرة فان الطلبة الصغار كانوا يقضون فترة من الدراسة عن طريق التلمذة الصناعية apprenticeship training ، والفترة الأخرى يقضونها في المدرسة attending school.

ومن أجل ذلك يرى " بيتر دركر " أن المدير أصبح عضوا أساسيا لنجاح المشروعات ، وأن المديرين تتزايد نُدرتهم بحيث أصبحوا عنصراً من أندر العناصر ، وأكثرها تكلفة ، كما وأنهم في نفس الوقت أسرع العناصر البشرية المعرّضة للقضاء.

وفيما يلي تعبيره :

Managers, while becoming ever more basic resources of a business, are increasingly the scarest, the most expensive and the most perishable.

وقد إهتم " بيتر دركر " في دراساته بتحقيق الكفاءة والفاعلية للدور الذي تقوم به الإدارة ، وهذا الدور في رأيه ذو بعدين .. بعد اقتصادي ، وبعد زمني.

" Two dimensions to the task of management, an economic dimension and a time dimension."

فالإدارة تهتم بالدرجة الأولى بإقتصاديات المشروع ، وتعمل على أن يتم التشغيل وفقا لهذه الإقتصاديات ، كما ويتضح إهتمامها فيما يتعلق بالبعد الزمني ، عند إتخاذها مختلف القرارات ،

فالإدارة ينبغى عليها دائما أن تأخذ في الحسبان أثر هذه القرارات في المدى القريب وفى المدى البعيد أيضا ، والإدارة فى أى مشروع من المشروعات عليها أن تحقق قدرا كافيا من الأرباح . بحيث يغطى هذا القدر جميع المخاطر التى تتعرض لها المنشأة . ويجنبها الخسارة . على أن يكون واضحا أن الربح ليس هو الهدف الوحيد للمشروعات .. بل أن تحقيقه يتم فى نطاق القدرة والمهارة فى التوفيق بينه وبين الأهداف الأخرى الحالية والمرتقبة.

ومن أجل ذلك ينادى " بيتر دركر " بأن أفضل أسلوب للإدارة فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، هو أسلوب الإدارة بالأهداف.

الادارة بالأهداف Management by objectives

ويرى " بيتر دركر " أن أسلوب الإدارة بالأهداف( ) يعتبر أمرا حيويا بالنسبة للمشروعات الحديثة . وهو يعتمد أساسا على تأمين سرعة تدفق المعلومات السليمة للمديرين . وفى نفس الوقت سرعة تحليل هذه المعلومات . وإستنباط أفضل البدائل لصالح المشروع . وإتخاذ القرارات المناسبة لسرعة تنفيذ البديل الأفضل . مع ملاحظة أن هذا البديل قد يوجد فيه بعض جوانب القصور غير ذات الأهمية فيما يتعلق بالناحية الروتينية أو غيرها . غير أن العبرة دائما بغلبة النفع أو الصالح العام الذى يعود على المشروع. كما أن هذا الأسلوب يجعل الإدارة فى يقظة مستمرة . فتعمل دائما على مراجعة الأساليب التى تحقق أهدافها . وتعد لها وفقا للتجارب التى مرت بها ، وفى ضوء ذلك يسهل عليها أن تتنبأ بما ينبغى عليها أن تسلكه فى المستقبل. كما وأن الادارة بالهداف تمكّن الإدارة من معرفة أثر القرارات التى تتخذ وهى مازالت " تحت

The practice of management . By Peter Drucker (New York : Harper & Brothers: ١٩٥٤).

See also :

Management : Tasks. Responsibilities. and Practices. By Peter Drucker. (New York : Harper & Row. ١٩٧٤).

وللتعرُّف على آراء بعض العلماء الآخرين عن الإدارة بالأهداف والنتائج يُرجع إلى :

Managing by Objectives. By Anthony Raia. (Scott. Foresman and Company. ١٩٧٤).

الصنع " .. وذلك بدلا من إتخاذ القرار ثم معرفة آثاره فيما بعد. هذا بالإضافة إلى إسهامها فى تحسين أساليب أداء الأعمال وفقاً لما تُسفر عنه تجاربها الخاصة التى مرت بها ، أو ما تعرفه عن تجارب الآخرين.

ولعل الحديث عن الإدارة بالأهداف يقودنا إلى التساؤل عن : ما هى الأهداف بوجه عام ؟.. إن " بيتر دركر" نفسه يرد على ذلك قائلا :

تحتاج المنشآت إلى الأهداف فى أى مجال يوجد فيه عمل . بحيث تؤثر نتائج هذا العمل تأثيراً مباشرا وحيوياً فى حياة المشروع ورخائه.

" Objectives are needed in every area where performance and results directly and vitally affect the survival and prosperity of the business".

ويرى " بيتر دركر " ضرورة تحديد الأهداف فى مجالات .. التسويق ، الإبتكار ، الإنتاج ، المصادر المالية والمادية ، الأرباح ، أداء المدير لمهامه وتطور هذا الأداء ، أداء القوى العاملة لوظائفها وشعورها تجاه المنشأة ، المسئولية العامة .. كما ويرى عند تحديد الأهداف فى هذه المجالات أنه ينبغى أن يؤخذ فى الحسبان العديد من المقاييس المحتملة ، والواقعية عند تحديد الوقت المناسب للتنفيذ. غير أنه كثيراً ما يؤكد فى كتاباته الأهمية القصوى لاستخدام " العامل العارف Knowledge worker " أنه يرى أن مثل هذا العامل العارف أصبح الآن عنصراً أساسياً فى القدرة على تحقيق الأهداف.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن " بيتر دركر " يرفع الصوت عالياً منبهاً ومنذرا ومحذراً ، أنه يكرر نداءاته بضرورة الإهتمام بالدور الذى تقوم به الإدارة(*) فى مجتمعنا

(*) نرجو أن نوجه النظر إلى أن هذا العالم الكبير أصدر فى عام ١٩٩٣ كتابا ، تَلَقّفته الأسواق والمؤسسات العلمية بتقدير كبير ، بعنوان " ما بعد الرأسمالية" وسُجِّل أنه من أكثر الكتب مبيعا فى الولايات المتحدة الأمريكية A best seller in recent years ، " عنوان الكتاب باللغة الإنجليزية :

Post Capitalist Society, By Peter F. Drucker. Harper Business A Division of Collius Publishers, ١٩٩٣.

الحديث الذى يتميز بأنه مجتمع متعدد المنشآت .. وأن دور الإدارة فيه هو الضمان الوحيد ضد الدكتاتورية.

For ; to repeat, performing management of our institutions is the only alternative to tyranny in our pluralistic society of institutions.

جيمس برنهام James Burnham

وُلد " جيمس برنهام " فى عام ١٩٠٥ ، وواصل تعليمه فى جامعة برنستون Princeton ثم فى كلية باليول Balliol College بجامعة أكسفورد ، ثم أصبح منذ عام ١٩٣٢ حتى عام ١٩٥٤ أستاذاً للفلسفة فى جامعة نيويورك .. وفى عام ١٩٥٥ صار محرراً للمجلة القومية National Review.

ومن العلامات البارزة فى تاريخ حياة هذا العالم ، أنه فى الثلاثينات كان عضواً فى " جماعة تروتسكى – الدولية الثالثة " ، ذات العقيدة الماركسية ، غير أنه أعلن فى عام ١٩٣٩ رفضه لتعاليمها ، ونشر العديد من الكتب والمقالات فى المواضيع السياسية.

ويُجمع العلماء والباحثون فى العلوم الإدارية ، أن هذا العالم هو صاحب أوسع المصطلحات الإدارية انتشاراً ودوراناً على ألسنة الكتاب والباحثين والمسئولين ، وغيرهم من المهتمين بالشئون الإدارية ، وهو إصطلاح " الثورة الإدارية (*) Managerial revolution" ويرون أن هذا الاصطلاح صار جزءاً من لغة الإدارة منذ ألف برنهام كتابه المشهور بهذا العنوان فى عام ١٩٤٠.

---

* Managerial Revolution. By James Burnham. (New York: The John Day Company. Inc. ١٩٤١).

" The term Managerial revolution has become part of the language since Burnham made it the title of his best-known book, written in ١٩٤٠".

ويذكر " جيمس برنهام " فى كتاباته أنه يثير مواضيع خلافية ، مستهدفاً من وراء ذلك إخضاعها لأسلوب التفكير المنطقى ، عن طريق إشراك هؤلاء الذين يثيرون هذه المواضيع فى المناقشات العلمية التى تدور من وقت لآخر .. ومن بين ما كتبه " برنهام " رسالة أوضح فيها أنه إذا حدث فعلا وسقطت الرأسمالية ، فإن سقوطها لن يؤدى بالضرورة إلى ظهور الإشتراكية الماركسية كما يدور على ألسنة الكثيرين من الناس .. بل سيحل محلها " المجتمع المُدار أو المجتمع الإدارى Managerial society" كما ويقول : " أن الثورة الادارية ليست ثورة عارمة ، بل هى تُعتبر نوعاً ما مرحلة انتقالية على فترة من الزمان".

" The managerial revolution is not a violent upheaval, but rather a transition over a period of time".

ومن الأمثلة التى يضربها " جيمس برنهام " ما واجهته الدول الرأسمالية فى أعقاب الحرب العالمية الثانية ، إذ أن هذه الدول لم تستطع أن تتغلب على مشكلات البطالة ، خاصة وأنها واجهت كساداً زراعياً إستمر فترة طويلة ، هذا بالإضافة إلى إرتفاع قيمة الديون العامة والخاصة ، ومع هذه المشكلات ، فإن أساسيات النظام الرأسمالى القائم على الحرية الفردية ، وحق الملكية ، وغير ذلك من الأمور التى كانت تعتبر فى النظم الرأسمالية حق من الحقوق الطبيعية Natural rights، مثل هذه الأمور لم تعد مقبولة من جماهير الشعب العريضة ، ولذلك فإن العالم وجد أن الإتجاه الطبيعى لحل الكثير من المشكلات يكمن فى التحرُّكْ نحو الأخذ بنوع من المجتمع المدار ، يقوم فيه المديرون بدور على جانب كبير من الأهمية لصالح المجتمع.

من هم المديرون إذن الذين يعنيهم " جيمس برنهام " ؟..

إنه فى بحوثه يرى أن إقامة الوحدات أو الشركات الكبيرة فى حاجة إلى أربع مجموعات من البشر ، ويكون لكل مجموعة منها وظيفة خاصة :

- مجموعة حاملى الأسهم ، وهو يرى أن علاقة هذه المجموعة بالشركة هى علاقة سلبية تماماً Entirely passive.
- مجموعة المولين ، وهؤلاء يضعون نصب أعينهم القدر من الأرباح الذى تحققه الشركة ، بغض النظر عن العمل أو النشاط الذى تقوم به.
- مجموعة التنفيذيين executives ، التى تكون مهمتها مراقبة الأسعار ، وتوضيح القدر الحقيقى من الأرباح.
- المجموعة الأخيرة ، ويتوزع أفرادها وفقاً لتخصصهم على القيام بأوجه متعددة من النشاط ، فالبعض يهتم بالأساليب الفنية للإنتاج ، والبعض يقوم بإدارة وتنظيم جهدهم ، والبعض يهتم بالمواد والمعدات ، والبعض يهتم بالمعارف التى تقود إلى تطوير الصناعة. ومن المعروف أن هناك تنافساً بين الوحدات يعتمد على تطوير أساليبها التكنولوجية والتى يطلق عليها " المعرفة – The know-how".

ويرى " جيمس برنهام " أن المجموعة الأخيرة هى التى تُمَثِّلْ فئات المديرين ، وهذه المجموعة تعتمد على ثقتها فى نفسها ، والدراية الكاملة بمتطلبات وظيفتها. كما يرى أنه فى ظل " المجتمعات المدارة " لن توجد فوارق حادة بين حلبات السياسة ، وحلبات الإقتصاد ، بل أنه يرى أن كثيراً من القوانين والقواعد التى تُصدرها الأجهزة التشريعية ، يكون مصدرها اللجان الإدارية ، وفئات المديرين ، وإجتماعات البيروقراطيين وانسجامهم الفكرى Bureacrats coalesce ، ولذلك يعتقد أيضاً أن الإنسان الذى يهتم بهذه القوانين يجدها فى سجلات هذه الفئات الإدارية ، وأنه إذا أراد أن يتعمق فى مزيد من التعرُّف على أبعادها فإنه عليه أن يتصل بهذه المصادر وأن ذلك أفضل من محاولته البحث عنها فى مضابط المجالس التشريعية ،ثم يستطرد شارحاً أنه فى عديد من دول العالم،تنتقل السيادة تدريجياً من البرلمان إلى المكاتب الإدارية.

So in many nations sovereigntly is gradually shifting from parliament to the administrative offices.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن آراء " جيمس برنهام " أثارت اهتمامات واسعة لدى علماء الإدارة وغيرهم من المهتمين بالشئون الإقتصادية والسياسية ، خاصة وأنه بدأ في نشر هذه الآراء مع بداية الحرب العالمية الثانية ، بل يعتقد الكثيرون أن جانباً كبيراً من آرائه أخذت طريقها نحو التنفيذ ، وأن كثيراً من المجتمعات الرأسمالية نبذت المعتقدات الرأسمالية القائمة على الفردية Individualistic capitalist ideologies، وأن هذه الدول أخذت في تخطيط شئونها الإقتصادية والإجتماعية لصالح الجماهير ، هذا بالإضافة إلى إيمانها بمفهوم إقتصاديات الوحدات الكبرى التي يعتمد نجاحها على طبقة من المديرين على جانب كبير من الكفاءة ..

ويرى " برنهام " أن هذه الطبقة رغماً عن أنها تحتل مراكز رئيسية توجيهية Key directing positions، إلاَّ أن إهتمامها بالدرجة الأولى يتجه نحو جمع الثروة أكثر من اهتمامها بشغل مراكز في البنيان السياسي أو الاقتصادي للمجتمع ، ويستطرد في شرحه موضحاً أن هذه الفئة تتخذ من المناصب السياسية سبيلا إلى الحصول على الثروة ، وأنها على الرغم من ذلك فإن مهارتها وكفاءتها وفاعليتها ونجاحها ، كل ذلك كفيل بأن يحقق نوعاً من الإستقرار الإقتصادي والإجتماعي ، بل والسياسي أيضاً.

وليم ادوارد ديمينج William Edwards Deming

ولد هذا العالم فـى ١٤ أكتوبـر عـام ١٩٠٠ لعائلـة واجهـت ظـروف معيشـية صعبـة . الى الدرجة التى جعلته يلتحق بوظيفة وهو فى الثانية عشرة من عمره يتقاضى منها أجـرا قـدره دولار وربع فى الأسبوع ، وبعد حصولـه علـى شـهادة الثانويـة العامـة التحـق فـى عـام ١٩١٧ بجامعـة وايومنج University of Wyoming حيث كان التعليم مجانا ، واعتمد فى معيشته فـى بداية دراسته على مدخراته من عملهوكان قدرهـا خمسـون دولار . حصـل فـى عـام ١٩٢١ علـى درجة البكالوريوس فى علوم الطبيعة ، ثم ظل فيها لمدة عام للمعاونة فـى التدريـس . وفـى نفـس الوقت للتزود بمزيد من الدراسة فى علوم الرياضيات . ثم قبل بعد ذلك أن يقوم بوظيفـة تدريـس علوم الطبيعة بمدرسة كولورادو للمناجم Colorado School of Mines . وظـل يعمـل بها لمدة سنتين ، وسجل نفسه فى جامعة كولورادو University of Colorado وحصـل منهـا علـى درجـة الماجسـتير فـى عـام ١٩٢٤ فـى تخصـص علـوم الرياضيـات والطبيعـة Mathematics and Physics .

ونظراً لتفوقه فقد منحته " جامعة ييل Yale University " منحة دراسية لمواصلة دراسته للحصول على درجة الدكتوراه ، بالإضافـة إلى الإسـتعانة بـه فـى عمليـة التدريـس كمعيـد Instructor بأجر قدره ١٠٠٠ دولار فى العام ، الأمر الذى يسّر له مواصلة الدراسة والحصـول على درجة الدكتوراه فى عام ١٩٢٨.

ومنذ أن تخرج قام بالعديد من البحوث والدراسات التى أثبتت نبوغه . وأجرى العديد من الاتصالات مع أبرز العلماء فى عصره فى مجال تخصصه ، وعلى رأسهم دكتور والتر أز شـيوهارت Walter A. Shewhart الـذى عُرف فيمـا بعـد بأنـه أبـو الرقابـة الإحصائيـة لتحقيـق الجودة Recognized as the father of the statistical control of quality. ومن بين العديد من المواقع التى شغلها واستطاع أن يُحدث فيها تطويرا نحـو الجـودة

عمله فى قسم الزراعة بالولايات المتحدة الأمريكية United States Department of Agriculture ، ومحاضراً فى العديد من الجامعات الأمريكية فى مرحلة الدراسات العليا.

وقد يكون من بين أعماله الجديرة بالتنويه فى هذا التعريف الموجز لهذا العالم أنه فى عـام ١٩٣٨ حينما أعطى صديقه دكتور ولتر شـيوهارت أربـع محـاضرات فـى قسـم الزراعـة بالولايـات المتحدة الأمريكية ، فإن دكتور وليم إدوارد ديمينج ساعده فى صياغة هذه المحاضرات ونشرها فى كتـاب تحـت عنـوان " الأسـلوب الريـاضى مـن وجهـة نظـر رقابـة الجـودة ".Statistical method from the viewpoint of quality control.

وعندما أعيـد نشـر هـذا الكتـاب فـى عـام ١٩٨٠ لتخليـد ذكـراه تحـت عنـوان " الرقابـة الإقتصاديـة لجـودة السـلع المنتجـة :Economic control of quality of manufactured product " . فإن دكتور ديمينج هو الذى كتب كلمـة الوفـاء والإخـلاص والتقدير فى مقدمة هذا الكتاب.

وفى الحقيقة فإن المجال هنا لا يتسع لذكر أعمال هذا العالم الـذى يعتـبر اليـوم مـن بـين أبرز علماء الإدارة فى العالم ، ويكفى أن نضرب مثلاً على صدق هذا القول أن دوائـر الأعمـال فـى اليابان(*) أعلنت أن هذا العالم يعتبر صاحب الفضل الكبير عليهـا فيمـا يتعلـق بتطويـر أسـاليب الإدارة فى مختلف أوجه نشاطها ، بحيث تضع فى الإعتبار الأول من أهدافها تحقيق التفوق عن طريق تبنى أساليب جودة الإنتاج فى الصناعة : Application of quality control methods to industry.

جائزة ديمينج لجودة الإنتاج :

* رجاء التكرم بالرجوع إلى المرجعين الآتيين اللذين يوضحان كيف ساعد العالم ديمينج الصناعة اليابانية :

(١) David Halberstam " The Reckoning " (new York: Marrow, ١٩٨٦).

(٢) Mary Walton, The Deming Management Method (New York : PutnamL Perigee ١٩٨٦).

والجدير بالذكر أن دوائر الصناعة فى اليابان أعلنت أن الذى يتبنى أساليب ديمينج لجودة الإنتاج يحصل على الميدالية الفضية المنقوش عليها صورة العالم ديمينج والتى صممها بروفسور كييوشى أونو الأستاذ بجامعة طوكيو للفنون الرفيعة Tokyo University of Fine Arts.

ومنذ عام ١٩٥٣ خصصت بعض الشركات اليابانية جانبا من الأموال لمنح الجوائز المالية للشركات والهيئات التى تتبنى أساليب ديمينج لجودة الإنتاج . وقامت بنشر هذه الأساليب على أوسع نطاق ممكن ، كما قام إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين Union of Japanese Scientists & Engineers بنشر كتيب كامل لشرح تفاصيل شروط الحصول على هذه(*) الجائزة.

وفى عام ١٩٤٦ افتتح ديمينج مكتباً خاصاً للعمل كمستشار فى الدراسات الرياضية . وكان من بين الوظائف التى شغلها فى نفس هذا العام العمل كمستشار فى إدارة الحرب الأمريكية . وباعتباره مستشاراً لادارة الحرب فقد زار اليابان فى عام ١٩٤٧ ، ثم عاد إليها فى عام ١٩٥٠ ، ١٩٥١ ، ١٩٥٢ ، ١٩٥٥، ١٩٥٦ . وتقديراً لجهوده وإيماناً بفكره أنشئت جائزة ديمينج فى ديسمبر عام ١٩٥٠.

ونظراً لدهوده المستمرة والموفقة فى نشر الدعوة للإهتمام بجودة الإنتاج فقد حصل فى عام ١٩٥٥ على ميدالية شيوهارت(**) التى تمنحها الجمعية الأمريكية لجودة الرقابة سنويا للبارزين فى هذا المجال.

---

* رجاء التكرم بالرجوع إلى شروط هذه المسابقة تحت عنوان The Deming Prize فى صفحة ٢٤٥ من المرجع الذى أصدره Rafael Aguayo تحت عنوان Dr. Deming فى عام ١٩٩١ والناشر Simon & Schuster.

** نرجو التكرم بالجوع إلى :
Shewhart's book " The Economic Control of Manufactured Products (New York : D. Van Nostraud, ١٩٣١).

Shewhart medal , which is awarded annually by the American Society for quality control.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن هذا العالم نشر حتى عام ١٩٩٠ أكثر من ١٧٠ بحثاً فى موضوع الجودة ، هذا بالإضافة إلى إصداره سبعة مراجع علمية textbook ، وعدد لا يحصى من المقالات Countless articles.

وفى ضوء إعتراف اليابان بفضله فيما يتعلق بمرحلة التحول نحو تبنى أساليبه لوضع الجودة فوق كل*اعتبار ، فقد أصبح اسمه ينتشر رويداً رويدا فى الولايات المتحدة وأصدرت بعض المؤسسات كتاباً أبيضWhite paper تقول فيه " إذا كانت اليابان تستطيع .. فلماذا لا نستطيع نحن(*) أيضا ؟"..If Japan can, Why can't we ?.

وقد تضمن هذا الكتاب الأبيض تفصيلاً للدور الذى قام به العالم دكتور ديمينج فى تحقيق التفوق الذى تحظى به الصناعة اليابانية ، والخطوات التدريجية التى بذلت أثناء فترة التحول لتحقيق الجودة فى الإنتاج والخدمات بحيث أصبحت الجودة علما على الصناعة والخدمات اليابانية ، الأمر الذى جعل المواطنين الأمريكيين يقبلون ويفضلون شراء السلع اليابانية . وأصبح الميزان التجارى لصالح اليابان .. ومن هذا المفهوم كان العنوان المثير للورقة البيضاء .. إذا كان اليابانيون يستطيعون .. فلماذا لا نستطيع نحن أيضاً ؟.

وقد ترتب على ذلك مزيداً من الإهتمام بأساليب ديمينج فى جودة الانتاج . وتذكر المراجع العلمية الصادرة فى عام ١٩٩٠ أن الطلب على خبرته الاستشارية قد جعل مكتبه مشغولا ومحجوزاً لمدة ثلاث سنوات تالية !!..

حيث يعتبر مرجع هذا العالم من بين أقدم المراجع العلمية التقليدية التى تبحث فى موضوع عملية الرقابة الإحصائية Statistical process control .

* توضح المراجع العلمية أن هذه الصيحة قالها مذيع أمريكي مشهور يدعى " لويد دوبينز Lioyd Dobyns " فى القناة الإذاعية المشهورة N.B.C عندما أجرى مقابلة وثائقية Television documentary دكتور ديمينج فى ٢٤ يونيو ١٩٨٦.

كما تذكر المراجع الصادرة فى عام ١٩٩٣ أن مكتب دكتور ديمينج ما زال يعقد الندوات العلمية العامة ، وأن بعضها يعقد من خلال جامعة جورج واشنطن بواشنطن د.س. . وأنه يمكن لمن يريد أن يستزيد من المعرفة أن يكتب إليه شخصيا على عنوانه( )

بعض آراء ديمينج فى الجودة والنظام :

ومن بين آراء دكتور ديمينج التى ينصح بها الشركات فيما يتعلق بالأساليب لتحقيق الجودة ما يأتى :

١) الجودة تؤدى إلى خفض التكاليف

١) Quality leads to lower costs

٢) تُصنع الجودة فى حجرة مجلس الإدارة

٢) Quality is made in the boardroom

٣) معظم الأخطاء يكون سببها النظام

٣) Most defects are caused by the system

٤) لا يمكن أن تبلغ سلسلة العمليات حد الكمال .. إنها دائماً قابلة للتحسين.

٤) Process never optimized ; it can always be improved

٥) الخوف يؤدى إلى كارثة.

٥) Fear leads to disaster

٦) ينبغى أن يشعر الناس بالأمان فى وظائفهم

٦) People should be made to feel secure in their job

W. Edwards Deming still conducts public seminars, some of which are offered through George Washington University in Washington, D.C. You can write to Dr. Deming for information, at ٤٩٢٤ Butterworth Place, Washington, D.C. ٢٠٠١٦.

٧) اشترى من البائعين الذين يلتزمون بالجودة

٧) Buy from vendors committed to quality

٨) تعاون فى العمل مع الموردين

٨) Work with suppliers

٩) استثمر وقتك وعلمك لمعاونة الموردين فى تحسين الجودة والتكاليف ، وتنمية علاقات طويلة الأجل معهم.

٩) Invest time and knowledge to help suppliers improve quality and cost. Develop long-term relationships with suppliers.

١٠) تتولد الأرباح من خلال ولاء العملاء للشركة

١٠) Profits are generated by loyal customers.

١١) تُعتبر إدارة الشركة بهدف الربح فقط ، كمثل الذى يقود السيارة من خلال النظر فى المرآة الجانبية التى تكشف عن .. أين كنت ؟.. وليس إلى أى مكان أنت ذاهب إليه.

١١) Running a company by profit alone is like driving a car by looking in the review mirror. It tells you where you've been, not where you are going.

علماء معاصرون آخرون

وقد يكون من المناسب أن نوضح أن هناك علماء معاصرون آخرون كثيرون بذلوا الكثير من الجهد من أجل تدعيم أسس الإدارة كعلم لـه قواعده ومبادئه ونظرياته ونظمه . وهؤلاء العلماء سيجد القارئ أسماء الكثير منهم فى مختلف فصول هذا الكتاب ، والمراجع الأخرى التى أصدرناها فى علوم(*) الإدارة ، ومراجع أساتذة الإدارة فى الجامعات المصرية ، والمعتقد أنه يصعب الإلمام بهم أو حصرهم فى مرجع واحد !! ... أن المساحة لا تسمح ، من أجل ذلك فإننا نوضح أننا فيما يلى نشير إلى بعض الأسماء ، مؤكدين الدور البارز الذى قام به غيرهم.

كريس آرجريس Chris Argris

تخصص هذا العالم فى علم النفس ، واستمر لفترة طويلة أستاذا للإدارة الصناعية فى جامعة ييل Yale University ، ثم عُيّن فى عام ١٩٧١ بجامعة هارفارد أستاذا للتربية والسلوك التنظيمى Educational and Organizational Behavior. واشتهر عبر حياته العلمية " بالصراحة والموضوعية "Openness and objectivity".

ومن الأمثلة على صراحته ، نسوق ما كتبه فى عام ١٩٥٣(**) عن مشكلات الإنسان مع الميزانيات ... كتب يقول إن المشاركة عامل فى غاية الأهمية لنجاح الميزانيات ... ولكن غالبا ما

(*) أوردنا العديد من هؤلاء العلماء فى مرجع " العملية التنظيمية والبناء التنظيمى الصادر فى عام ١٩٩٥ . وكذلك مرجع " التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة " الصادر فى عام ١٩٩٤ - الناشر مكتبة عين شمس.

(**) Human Problems with Budgets. By Chris Argyris. Harvard Business Review (January, ١٩٥٣).

يكون المعنى السائد من مفهوم المشاركة هو " الضغط من أجل القبول ! ! .. Pressured acceptance ".

وقام هذا العالم بدراسات عديدة ومستمرة فيما يتعلق بأثر نوع المنشأة فى تطور عمل الأفراد الذين ينتمون إليها ، وهو يرى أن كل فرد له تطلُّعات يسعى إلى تحقيقها ، وأن الفرد فى سعيه نحو تحقيق هذه التطلعات يعتمد على درايته وإدراكه ومعرفته لطاقاته وإمكانياته ، وأن هذه التطلعات إذا سارت فى طريقها الرشيد وفقاً لإحتياجات المنشآت القائمة على التحليل العلمى .. يقول " كريس " أن هذا الجهد المبذول لتحقيق هذه التطلعات .. " لا ينفع الفرد فقط .. بل أنه ينفع أيضاً المحيطين به ، وكذلك المنشأة التى يعمل فيها.

" benefits not only the individual but also those around him and the organization in which he works".

وقد استخدم كريس العديد من بحوثه التى أجراها من أجل تطوير المنظمات . واستخدامها لتحسين فعَالية نظامها الإدارى على المدى البعيد ، وكان يرى أن الجهد الذى يبذل فى هذا الشأن سيؤدى إلى تحسين موقفها ، ويوضّح أنه من أجل تحقيق هذا الهدف ، فإن الأمر يتطلب دراسة حركة المنظمات فى عملها ، واستخدام الأساليب الفنية لحل المشكلات .

لذلك نادى بأسلوب للتدريب أطلق عليه " أسلوب التعلّم المزدوج Double Loop Learning .

كما ويرى " كريس " أنه يمكن تفهم الجهد الذى يبذله الكبار . والتفرقة أو التمييز بين هذا الجهد ، والجهد الذى يبذله الصغار ، وعلى ذلك يرى ضرورة تنظيم جهد الفرد من مرحلة السلبية التى تُعتبر من سمات الطفولة .. إلى مرحلة الرشد التى ينبغى أن يتميز بها نشاط الكبار.

وليم هـ . هويت William H. Whyte

يُعتبر " وليم هـ. هويت " أحد كتاب أمريكا المشهورين ، ولد فى عام ١٩١٧ وتخرج فى جامعة برنستون فى عام ١٩٣٩ متخصصاً فى اللغة الانجليزية .. وهو مازال حتى الآن يكتب عديدا من المقالات فى مجلة " الثروة Fortune ". وكذلك فى عديد من أشهر المجلات الأمريكية ويلاحظ فى كتاباته إهتمامه الكبير بمظاهر التحول فى الحياة الأمريكية المعاصرة.

ولعل من أشهر الكتب التى كتبها وأعيد طبعها العديد من المرات كتابه بعنوان " رجل المنظمة (*) The Organization Man" فإن هذا الكتاب يعتبر محاولة لرسم صورة حية لمظاهر هذا التحَوُّل ، ويعتقد هذا العالم أن هذا التحول يأخذ طريقه إلى حدود أبعد مما ينبغى أن تكون .. فإنه يتنبأ بأن الوقت سيأتى الذى يوجد فيه رجل منظمة ، بحيث لا يكون دوره القيام بعمل فيها ، بل أنه سيصبح مُنتمياً إليها كذلك.

" The coming of an organization man who not only works for the organization, but belongs to it as well."

ويقول " هويت " أن مثل هذا الشخص يعتبر عضوا منتميا إلى الطبقة الوسطى ، ويشغل أيضاً مراكز فى المرحلة الوسطى من الإدارة فى مختلف الوحدات والمنشآت ، وأن القليل من هؤلاء هم الذين يصلون إلى مرحلة الإدارة العليا ، غير أنهم يكونون فى نفس الوقت قد تشبعوا بحياة المنظمة وألزموا أنفُسهم بالإنتماء إليها والطاعة التامة فيما يتعلق بإتباع مختلف نظمها وقواعدها ولوائحها.

كما ويرى أن الجيل الجديد من الذين يعملون فى الوظائف الإدارية قد تفهّموا هذه الحقيقة وعرفوها ، ولذلك صاروا يصفون أنفسهم بأنهم بيروقراطيين ، حتى وإن كانوا هم أنفسهم أيضاً لا يرغبون فى مواجهة المجتمع بهذا الوصف ، ويُفضِّلون أن يُطلقوا على أنفسهم بأنهم مديرون.

---

* The Organization Man. By W.H. Whyte (New York : Simon and Schuster, Inc. ١٩٥٦).

ويرى " هويت " أنه لمحاربة الآلية وإعتبار الإنسان مُنتميا إلى المنظمة التى يعمل بها بمفهومها الروتينى والآلى ، فانه ينبغى أن نهتم بأخلاقيات المجتمع "Social Ethic" وهذه الأخلاقيات تعطى المجتمع مفاهيم معنوية ، ترفع من نفسه ، وتكون عنصراً يمنع من الضغوط التى يعانيها الفرد مادياً نتيجة لماديات هذا المجتمع الذى يعيش فيه ، وأن الفرد كذلك عديم النفع بنفسه Meaningless by himself .. بينما أن هذا الفرد بذاته اذا تضامن وتعاون مع غيره من الأفراد ، يستطيع أن يحقق الكثير وأنه ينبغى أيضا ألا يكون هناك أى نوع من أنواع الصراع بين الإنسان والمجتمع الذى يعمل فيه ، وأنه إذا فُرض وحدث شئ من سوء الفهم الذى قد يُعَكّر هذه العلاقات .. فإنه يمكن على الفور التغلب على ذلك عن طريق تحقيق علاقات إنسانية أفضل بين هؤلاء الأفراد.

كما ويرى أن أخلاقيات المجتمع تتضمن الكثير من العناصر بمعناها الواسع العريض : والتى منها :" العلمية ، والانتماء ، والعمل معاً

Scientism belongingness & togetherness

أ. ف . ل . بريك E.F.L. Breck

يعتبر " بريك " من أشهر علماء الإدارة المعاصرين فى بريطانيا ، ولعل من أبرز إتجاهاته إيمانه بأسلوب " فريدريك ونسلو تايلور " الذى يدعو إلى وضع المبادئ موضع التطبيق ، وكذلك إجراء التطبيقات فى ضوء هذه المبادئ .. ثم محاولة إستخلاص الأسلوب الأمثل للإدارة العملية .. ولذلك نراه يهتم إهتماماً كبيراً بالدراسات التطبيقية.

كما وأنه يعتبر من أنشط العلماء البريطانيين الذين إتصلوا عن قرب بمجالات الإدارة والتدريب الذى يؤهل مختلف المستويات الإدارية لكى تشغل مراكزها وتؤدى وظائفها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة .. وعلى وجه الخصوص جهوده المثمرة والبناءة فى خلال أكثر من الأربعين عاما الأخيرة.

ومنذ عام ١٩٦٥ حتى عام ١٩٧٠ كان على رأس مجلس( ) إدارة صناعة التشييد والتدريب The Chief Executive of the Construction Industry Training Board. كما وأنه قام ويقوم بخدمات جليلة فى مجلس إدارة معهد الإدارة البريطانى British Institute of Management وهو الآن عضو فى المجلس المركزى للدراسات المقارنة لنشاط مختلف المنشآت .. وما قد يوجد بينها من علاقات .. وقد كرمه المجتمع البريطانى ، إذ منحه فى عام ١٩٥٥ ميدالية Games Bowie Medal وذلك نظرا لما قدمه إلى بريطانيا من خدمات فيما يتعلق بتحسين التطبيق الإدارى . وما نجم عن ذلك من تقدم وازدهار لمختلف هذه الوحدات . وكذلك أختير زميلا فى عام ١٩٦١ فى أكاديمية الإدارة الدولية .. ولهذا العالم العديد من المؤلفات القيمة التى يرجع إليها مختلف العلماء والباحثون . وتكاد تكون من أهم المراجع التى تتواجد فى المكتبات الخاصة للمشتغلين فى ميدان الإدارة.

ويهمنا أن نوضح أنه بالإضافة إلى إهتمامه بالناحية التطبيقية . فإنه راجع كتابات الكثيرين ممن عاصروه وممن سبقوه .. ثم بذل جهدا فى تطوير هذه الآراء بما يتفق والدراسات الميدانية التى قام بها .. ومن بين هذه الدراسات مثلا الدراسات التى تتعلق بـ " نطاق الإشراف Span of Control " .. فانه عارض أن يكون هناك عددٌ مُحدّدٌ يُشْرِف عليه الرؤساء والذى حدده مثلا " أرفيك " بخمسة أشخاص ، بينما يرى " بريك " مثلا أن طاقة الأفراد تختلف من

Organization. The Framework of Management . By E.F.L. Breck (Longmans, Green & Co. Ltd, London ١٩٦٥.

The Making of Scientific Management (Management Publications Trust, London ١٩٤٥).

-) نوجه النظر إلى أن من بين أبرز مؤلفات هذا العالم بخصوص صناعة التشييد المرجع الآتي :

Construction Management in Principle and Practice. By E.F.L. Brech. (Longman , London, ١٩٧١).

شخص لآخر ، وعلى هذا الأساس يرى أن هذه الطاقة وكفاءة الرئيس هى التـى تحـدد العـدد مـن الأفراد الذين يشرف عليهم ، وقد أوضحنا العديد من جهود هذا العالم فى مراجعنـا المختلفـة بمـا يتناسب مع سياق الموضوعات التى تناولناها.

الخلاصـــــة

تناولنا فى هذا الفصل بعض علماء الإدارة المعاصرون وعلى رأسهم " بيتر ف. دركر " الذى يُعتبر من أكثر علماء الإدارة غزارة فى الإنتاج . وهو يعتبر المعرفة الإدارية المتقدمة العنصر المسئول عن النمو وتحسُّن الإنتاجية . وأن أية منظمة لا تستطيع البقاء إلاّ إذا إعتمدت استراتيجيتها على دعامتين أساسيتين . **هما الإبتكار والتسويق** . ويؤمن بيتر دركر بنظام التعليم الذى يجمـع بين الدراسة النظرية والتدريب العملى. كما يؤمن أنه مع دخـول المجتمـع الـدولى عصـر المنظمـات والمؤسسات الكبرى فإن الحاجة تتزايد الى المديرين . وأنهـم أصبحـوا عنصـرا مـن أنـدر العنـاصر القادرة على تحقيق الكفاءة والفاعلية ببُعديها الإقتصادى والزمنى . وأن أفضـل أسـلوب لـلإدارة هو أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج . وأن الإدارة السليمة هى الضمان الوحيد ضد الدكتاتورية.

ثم تناولنا عالم الإدارة " جيمس برنهـام " . وهـو صـاحب أوسـع المصطلحـات الإداريـة إنتشاراً ودوراناً على ألسنة الكُتّاب والباحثين . حيث أن هذا الإصطلاح هو عنـوان كتابـه الـذى أصدره فى عام ١٩٤٠ . والذى أشار فيه إلى العديد من الموضوعات الخلافية . مستهدفا مـن وراء ذلك إخضاعها لأسلوب التفكـير المنطقى. وهـو يـرى أن الوحـدات الكبـيرة فـى حاجـة إلى أربـع مجموعات . مجموعة حاملىالأسهم . والممولين . والتنفيذيين المسئولين عـن مراقبـة الأسـعار . وفئات المديرين . وهو يرى أن إهتمام الفئة الأخيرة يتجه فى الغالب نحو جمع الثروة أكـثر مـن أى شئ آخر.

ثم تناولنا الحديث عن " وليم إدوارد ديمينج " وهو صاحب الفضل فى تأصيل مفهوم نظـام إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة . وأعلنت دوائر الصناعة فى اليابان أن من يتبنى أسـلوب ديمنـج لجودة الإنتاج يحصل على الميدالية الفضية المنقوش عليها صورة العالم ديمنج . والجدير بالذكر أنه نشر أكثر من ١٧٠ بحثـا فـى موضـوع الجـودة . وسـبعة مراجـع علميـة . وعـددا لا يُحصـى مـن المقالات .

ثم أشرنا فى عُجالة إلى عدد آخر من العلماء المعاصرين ، ومن بينهم " كريس آرجريس " الذى تميزت أبحاثه بالصراحة والموضوعية ، ومنها مشكلات الإنسان مع الميزانيات ، وأثر نوع المنشأة فى تطور عمل الأفراد ، ونادى بأسلوبٌ جديد للتدريب أطلق عليه " أسلوب التعلُّم المزدوج".

و " وليم هـ . هويت " ومن أشهر كتبه " رجل المنظمة " الذى يعتبره العلماء من أفضل المراجع التى رسمت صورة حية لمظاهر التحوّل العصرى ، وهو يرى ضرورة الإهتمام بأخلاقيات المجتمع ، والتى منها العلمية ، والإنتماء ، والعمل معا ... ومن خلال ذلك يمكن تقليل الصراع بين الإنسان والمجتمع ، وتحقيق علاقات إنسانية أفضل بين الأفراد.

كما أشرنا إلى أن من بين العلماء المعاصرين " أ. ف . بريك " الذى يعتبر من أنشط العلماء البريطانيين ، وكان على رأس مجلس إدارة صناعة التشييد والتدريب ، وغير ذلك من المواقع المهتمة بتحسين التطبيق الإدارى. ومن بين آرائه معارضته أن يكون هناك عدد مُحدد يُشرف عليه الرؤساء ، وأن طاقة الرئيس وكفاءته هى التى تحدد العدد من الأفراد الذين يُشرف عليهم.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) يرى عالم الإدارة " بيتر دركر " أن أية منظمة لا تستطيع البقاء إلاّ إذا أعتمدت إستراتيجيتها على دعامتين أساسيتين ... هما : الإبتكار .. والتسويق .

ناقش العبارة السابقة فى ضوء دراساتك للعلوم الإدارية.

٢) إشرح مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج ، ذاكرا اسم عالم الإدارة الذى نادى بهذا المفهوم . وما هى أشهر كتبه ، وبعض ما تناولته من آراء ؟

٣) ما هو مفهوم " الثورة الإدارية " ؟ ومن هو صاحب هذا الإصطلاح ؟.. وما هو عنوان المرجع الذى أصدره ؟ ... وفى أى عام ؟ .. وما هو رأيه فيما يتعلق بإحتياجات الشركات الكبيرة من المجموعات البشرية ؟.

٤) تناول بالشرح والتعليق تطور حياة عالم الإدارة " وليم إدوارد ديمينج " ، موضحا بشيء من التفصيل أبرز إسهاماته.

٥) أذكر آراء دكتور وليم إدوارد ديمنج فيما يتعلق بأساليب تحقيق الجودة ، ورأيك الخاص فى مدى تطبيقها فى الصناعة فى مصر.

٦) إستخدم كريس أرجريس العديد من بحوثه التى أجراها من أجل تطوير المنظمات.

علّق على العبارة السابقة ، ثم إشرح أسلوب التدريب الذى اقترحه وأطلق عليه " أسلوب التعلُّم المزدوج ".

٧) ما الذى يعنيه عالم الإدارة " وليم هـ . هويت " فى كتابه الذى أصدره عام ١٩٥٦ بعنوان " رجل المنظمة "؟... وما هو رأيه بالنسبة للجيل الجديد الذى يعمل فى الوظائف الإدارية ؟ .. وكذلك رأيه فى أخلاقيات المجتمع ؟..

٨) تناول بالشرح والتعليق تطوُّر حياة عالم الإدارة " أ. ف . ل . بريك " موضحا أبرز إسهاماته العلمية والتطبيقية .

الفصل السادس

الطرق العلمية للإدارة

ومدارس التفكير الإدارى

Scientific Management Methods and The Management Schools of Thought

أولا : الطرق العلمية للإدارة
Scientific Management Methods

نرجو أن نوجّه الأنظار إلى ما سبق وذكرناه ، ويذكره علماء الإدارة فى مراجعهم باستمرار ، من أن قائمة المشكلات التنظيمية والإدارية ، والجهود التى بُذلت من أجل فهم هذه المشكلات ، ثم إجراء البحوث والدراسات التى تتعلق بإيجاد حلول لها ، ثم التوّصل إلى هذه الحلول ، كل هذه الجهود إذا أردنا أن نتعقبها ، ونضع قوائم بأسماء من أجراها ، هذه القوائم ستكون طويلة جدا ، وغنىٌّ عن القول أن البشر قد واجهوا المشكلات التنظيمية والإدارية منذ بدء الخليقة ، وأنه أمكن من خلال التجارب المتوالية والمتواصلة التى أجراها العلماء والباحثين استنباط مفاهيم ، وهذه المفاهيم خضعت للعديد من التجارب العلمية ، ثم توصلّ العلماء إلى مبادئ ، وهذه المبادئ كانت القاعدة الأساسية لإستنباط النظريات التنظيمية والإدارية الحديثة . ولا توجد أدلة قاطعة على أن تطور البحوث وتنوُّع الطرق ، وتعدُّد النظريات التنظيمية والإدارية ، قد حدث بشكل مُخطّط ، وأن الجهود العديدة التى بُذلت فى هذا الشأن جعلت نظريات التنظيم والإدارة الآن أفضل منها فى أى وقت مضى ، وعلى وجه الخصوص من حيث كونها حقلا للمعرفة( ).

ولعل ما تقدّم يسوقنا إلى أن نتعرض لمفهوم العلم.

مفهوم العلم :

العلم فى أصله طريقة تفكير .. أى طريقة بحث ، وطريقة البحث هذه نطلق عليها " منهج ".. وفى ضوء هذه المفاهيم يُمكننا أن نُطلق على المصطلح " **علم Science** " إذا كان المنهج الذى اتُبع فى طريقة البحث هو " المنهج العلمى " ... والمنهج العلمى فى أصله يعتمد

Complex Organization : Critical Perspectives. By M. Zey-Ferrell & M. Aiken. (Glenview. Ill.: Scott. Foresman. ١٩٨١).

على الملاحظة والتجربة وينتهى إلى " **مفاهيم concepts** " .. وهذه المفاهيم تخضع للتجارب العلمية ، لاستنباط مبادئ تنتهى الى " **نظرية Theory** .. وعلى ذلك فإن المنهج العلمى يبدأ بدراسة الحقائق المعينة الجزئية أو " الوقائع الجزئية (Particulars(* " وهذه الجزئيات لا تمثّل علما فى حد ذاتها . لذلك يُعرّف علماء المنطق العلم بأنه الكشف عن أوجه الشبه بين المختلفات ... أى البحث عن الظواهر الجزئية المختلفة التى تؤدى فى النهاية الى أستنباط مبادئ ، والمبادئ تؤدى إلى استنباط نظرية .

وعلى ذلك فإن الحقائق الجزئية المعنية المعزولة وحدها لا تكوّن علماً ، طالما أنها لم تخضع لمنهج يبدأ من الملاحظة والتجربة وينتهى الى مبادئ . ثم نظرية عامة يُمكن الإستناد أليها فيما يتعلق بتقرير العلاقة التى تربط بينها وبين وقائع أخرى ربطا معينا يكون بمثابة الكشف عن المبادئ التى تفسّر لنا فهم ظاهرة معينة من حيث موقفها من الظواهر الأخرى ، وهذا يُساعد على التنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بالموضوعات التى ترتبط بهذه الظاهرة.

وينبغى أن يكون واضحا أن العلم لا يمكن أن يكون ثابتا أو جامداً بحيث لا يقبل التغيير أو التبديل !! ... فالواقع يُثبت لنا غير ذلك . فالعلوم تتقدم وتتجدد بإستمرار . فالعلماء لا يكفّون عن البحث ، ولعلنا جميعا ونحن على مشارف القرن الواحد والعشرين نلمس الحركة الصاعدة للبحث العلمى التى تكشف كل يوم عن مجهول فى هذا الكون الذى نعيش فيه.

ولنا أن نتساءل ... من هذا الذى يقوم بالبحث العلمى للكشف عن المجهول فى هذا الكون ؟ ... والذى ميّزه الله سبحانه وتعالى بالعقل ... وطلب منه أن يزداد علماً ... وأن يتحمّل أمانة المسئولية فى إطار العلم والفهم حتى يُحْسن عمله ... وهذا الإنسان مدنى بطبعه ، يعيش مع غيره من البشر ، ومن هذه الحقيقة يتميز بمجموعة من الظواهر الإجتماعية . وهذه الظواهر

---

* Particular is the general word implying care and attention to details.

وقد ورد معنى هذا المصطلح فى قاموس Encyclopedic World Dictionary واستخدمنا هذا المعنى فى عرضنا للموضوع.

الإجتماعية عبارة عن نماذج نبعت من طبيعة حياة هذا المجتمع نتيجة لعوامل متعددة ... منها قيمة العمل ، وقيمة العلم ، وقيمة التفكير ، وأسلوب الحياة : كالعادات ، والأعراف والتقاليد ، وكيان الأسرة .. الخ .. وتسود هذه النماذج عمل هذه المجتمعات وتفكيرهم وسلوكهم فى إطار ظواهر خاصة بارزة مثل : اللغة ، والنظم الإقتصادية ، والقيم الروحية .. الخ ... وينبغى على كل فرد فى المجتمعات التى ينتمى اليها أن يتبع هذه الظواهر طالما أنه فرد ينتمى الى المجتمع الذى نشأ وتدرج فيه ، وارتبط به نشاطاً ، وتربية ، وسلوكاً ، وروابط اجتماعية . ومُشاركة فى تنميته ، والعمل على تحقيق أمنه وأمانه وإزدهار مستقبله ، وتهيئة المناخ الأفضل لمستقبل أبنائه.

ولمزيد من الإيضاح ، فإننا كبشر نعيش فى بيئة خاصة ، وكل فرد منا يعيش مع آخرين مماثلين له ، يتفاعل معهم ، ويتفاعلون معه ، يتأثر بهم ويؤثر فيهم ، والجميع يتفاعلون وينصهرون مع بعضهم البعض ، ويُقرر العلماء نتيجة لبحوثهم أن الإنسان منّا لا يخضع فى سلوكه لتكوينه الداخلى فحسب ، بل يخضع أيضا إلى تلك العوامل الخارجية المحيطة به التى تتفاعل وتؤثر فيه ويؤثر فيها ، وأن أىّ تغيُّر فى أى عامل من عوامل هذه البيئة يترتب عليه تَغَيُّر عام فى نوع السلوك الذى يأتى به الفرد ، حيث أن السلوك من وجهة نظر العلماء يرتبط بالموقف الذى يقابله الفرد ، وهذا الموقف يتميز ببعض العوامل التى تؤثر على الشخص فتجعله يستجيب له بطريقة معينة ، حتى يُحقق تكيُّفه وتوافقه مع هذا الموقف.

وفى ضوء الحقائق السابقة ، فإن علماء الإدارة والإجتماع والنفس ، وغيرهم من العلماء الذين يهتمون بسلوكيات الإنسان ، والتنبوء بالاحتمالات التى قد يكون عليها سلوكه ، يأخذون فى الإعتبار نظرية الإختلافات الفردية ، وأن الإنسان أكثر الكائنات الحية تعقيدا ، وأن مصير الإنسان أو البشرية ، هو المصير الذى يعنى كل مشتغل بالعلوم الإنسانية ، ومن أجل هذا الإنسان أقبل علماء العلوم الإنسانية وفقا لتخصصاتهم على إجراء البحوث والدراسات التى تتعلق بكافة ميادين ومجالات النشاط الإنسانى ، والكشف عن مُسببات سلوكه فى إطار البحوث والدراسات العلمية التى أجروها فى مجالاتهم المتخصصة.

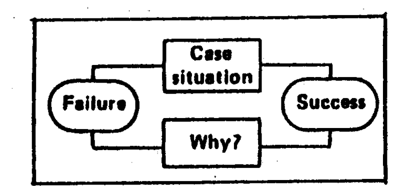
ولعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أن عدم إتفاق الفكر الإدارى على نظرية عامة للإدارة ، أو إطار عام يمكن أن يُقيم أسس النظرية العامة للإدارة ، أو عدم إتفاق الفكر الإدارى على مبادئ موحدة لنظرية الإدارة ، أو معايير معينة يُمكن إقامة النظرية على أساسها . أمر يدعو الى القلق !! .. إن من الأسباب الرئيسية التى أدت الى ذلك كما سبق وأوضحناه هو اختلاف وتعدُّد وتنوُّع وجهات نظر الباحثين وإهتماماتهم ومجالات تخصصاتهم ، وإنعكاس ذلك على المحاولات العلمية التى بُذلت من أجل تأصيل النظرية العامة للإدارة .. على أننا يجب أن نوجه النظر أيضا إلى أن إختلاف العلماء والباحثين لا يُنقص من الجهود العلمية التى بُذلت فى هذا الصدد ، فالجميع قد أسهم بدور فى تطور ونمو الجهود التى تسعى نحو إيجاد نظرية عامة للإدارة.

وفيما يلى نُشير فى إيجاز إل بعضى إتجاهات الفكر الإدارى فيما يتعلق، وما توصّلت إليه هذه البحوث من الوصول إلى بالبحوث العلميـة(*) والطرق المستخدمة من أجل السعى نحو إيجاد نظرية عامة للإدارة.

(١) الطريقة التجريبية أو دراسة الحالات

Empirical , or Case, Approach

تُركّز الطريقة التجريبية أو دراسة الحالات على اختبار بعض القضايا المشتركة التى تُكوّن " مشاكل متجانسة" فى التنظيم



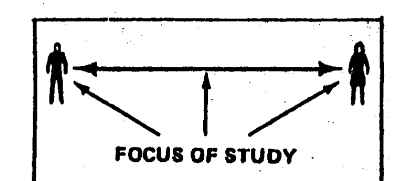
* ملحوظة : أوردنا الأشكال التوضيحية للطُرق التى عرضناها باللغة الإنجليزية لسهولة المصطلحات التى بها ، إكتفاءا بالشرح الذى كتبناه ، والمصطلحات التى أوردناها سواء فى عرضنا للطرق المختلفة ، أو مدارس التفكير الإداري ، أو غيرهما من الفصول ، وعلى أى حال نرجو من الدارسين استخدام القواميس للتعرُّف على أى كلمة وردت فى سياق الكلام ، أو البحث عنها فى مختلف فصول هذا المرجع.

وتكون ذات ظاهرة عامة ومُشتركة فى النشاط الإدارى فى أى منظمة من المنظمات.

وتُطرح الحالة بعد تشخيصها من حيث وضع المشكلة ، وأبعادها ، والجوانب المختلفة التى تتضمنها ، والمتغيرات التى تتواجد فيها ، وما تثيرها من مشاكل فرعية ... الخ .. وغير ذلك من عناصر التنظيم المختلفة . وقد تتناول أيضا علاقة المشكلات بظروف البيئة الخارجية التى تعمل فيها المنظمة ، والتوصُّل الى معرفة نقاط النجاح ، ونقاط الفشل ، والإتفاق على أفضل الحلول التى تتناسب مع الواقع والإنتقال به إلى الأفضل.

(٢) طريقة السلوك الناجم عن علاقات الأفراد
Interpersonal Behavior Approach

تركِّز هذه الطريقة على علاقات الأفراد ، سواء أكان هؤلاء الأفراد رجالاً أو نساءاً وأثر هذه العلاقات على سلوكهم ، ويدخل فى نطاق هذه الدراسة العلاقات الإنسانية ، والقيادة ، والدوافع .. الخ .. وتعتمد هذه الطريقة على الدراسات النفسية للأفراد ، حيث يصدر السلوك عن الشخص نتيجة لتفاعله مع موقف مُعينٌ ، وأىّ تغيُّر يحدث يترتب عليه تغيُّر عام فى نوع السلوك الذى يأتى به الفرد ، كذلك يتغير السلوك إذا تغيرت البيئة التى يوجد فيها الفرد.



(٣) طريقة السلوك الجماعى
Groop Behavior Approach

Study of a group

Study of groups interacting with each other

تُعطى هذه الطريقة أهمية كبيرة لدراسة الأشخاص فى إطار العمل الجماعى people in groups. وتعتمد فى بحوثها ودراساتها على علم الإجتماع sociology ، وعلم النفس الإجتماعى Social psychology .

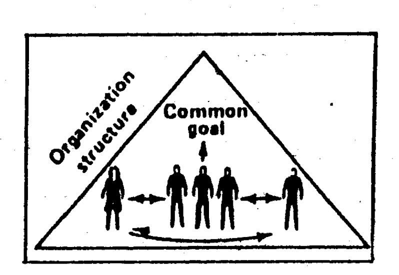
وتدرس هذه العلوم الفرد وهو يختلط ويحْتكْ منذ نعومة أظفاره ببيئته الإجتماعية التى يعيش فيها ، حيث تؤثر فيهْ هذه البيئة ، فيكتسب منها نماذج معينة من السلوك . تتمثل فى اتجاهاته إزاء بعض المواقف الخارجية ، والقيَمْ التى يعتبرها معايير له فى الحياة . آخذة فى الإعتبار أن الفرد فى وقت مبكر من حياته يبدأ فى الإتصال بغيره من الأفراد فى جماعات معينة ، ويُصبح عضوا فيها ، ويبدأ ذلك بأسرته الصغيرة . ثم بالمجتمع الكبير ، ثم المدرسة ، ثم النادى ... الخ .. كل هذه الوحدات تتطلب بحوثا يقوم بها علم النفس الإجتماعى ، ويقع هذا العلم بين علم الإجتماع من ناحية ، وهو العلم الذى يدرس الظاهرة الإجتماعية ذات المظهر الجمعى ، وبين علم النفس من ناحية أخرى ، وهو الذى يدرس الظاهرة السلوكية من حيث أنها صادرة عن فرد معين فى موقف أو بيئة معينة ، ومن ثم يهتم علم النفس الإجتماعى بالإتجاهات وقياسها ، والقيم وإكتسابها ، وتفاعل الفرد مع آخرين ، وتبعية الفرد للمجموعة ، وقيادة الفرد لمجموعة من الأشخاص ، وتأثير العوامل الثقافية السائدة فى مجتمع ما على شخصية أفراده.

وتبدأ طريقة السلوك الجماعى بالدراسة على نماذج مختلفة من سلوك الجماعات ... ثم تتدرج فى هذه الدراسات الى الجماعات الكبيرة ... ودراسة مثل هذه الجماعات الكبيرة يُطلق عليها " السلوك التنظيمى Organization behavior".

(٤) طريقة نظم التعاون الإجتماعى

Cooperative Social Systems Approach

تهتم هذه الطريقة بدراسة العلاقة بين الأفراد بعضهم ببعض والتعرُّف على أثر هذه العلاقات على السلوك الإجتماعى ، ومدى إمكانية الوصول الى نظام تعاونى يتحقق معه الحصول من الأفراد على أقصى ما لديهم من طاقة وإمكانيات وصولاً إلى حُسْن الأداء فى إطار العمل معا بروح من التعاون الصادق الأمين.

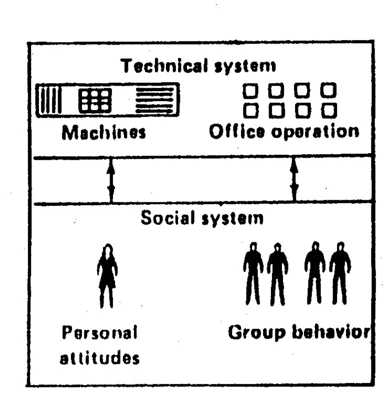


وتستند طريقة نظم التعاون الإجتماعى إلى أن الأفراد يستمتعون بالإنضمام إلى الآخرين ، وهم قادرون على أن يعملوا معا بإتقان وإنسجام ، ويحققوا الجوانب الإيجابية التى يستمتع بها أفراد الأسرة السعيدة ، فإن الأسرة حسنة الإدارة والتوجيه ، مثلها مثل المنظمة الممتازة أو المتفوقة ، ويلاحظ الباحثون أن مديرى الإدارة العليا فى نظم التعاون الإجتماعى غالبا ما يُفكرون بخصوص منظماتهم باعتبارها إمتدادا لأسرهم ، وهكذا كل مرحلة من مراحل الإدارة فى إطار الهيكل التنظيمى والإدارى للمنشأة ، فالإدارة العليا تقوم بالتوجيه والضبط وشرح الهوية الذاتية للعاملين ، والمستويات الرئاسية والإشرافية التالية تقوم بابتكار وتنسيق ومتابعة الخطط

الإستراتيجية التى تتعلق بالتشغيل ، هذا بالاضافة إلى اجراء الاتصالات اللازمة لتحقيق التعاون من أجل إنجاز الأعمال ... ومما لاشك فيه أن هذه الأمور لن تتحقق إلاّ اذا توافر البناء التنظيمى الجيِّد، الذى يمكن من خلاله زيادة فاعلية الفرد ، وتوافقه مع المجتمع داخليا وخارجيا تحقيقا للحياة السعيدة ، والرضى عن العمل ، والتمتع بالحياة ، والتوافق الصحيح مع تقاليد المجتمع.

(٥) " النُظم الإجتماعية الفنية "

Sociotechnical Systems Approach



ترى هذه الطريقة أن النظم الفنية لها آثارها الكبيرة على النظم الإجتماعية ، من حيث الميول ، والاستعدادات ، والرغبات والقدرات ، والسلوك التنظيمى . وأن هذه الطريقة تركز على الانتاج والعمليات التشغيلية ، والمجالات التى ترتبط بالعلاقة الوثيقة بين نظام التقنية الفنية والناس relationships between the technical system and people.

لذلك تطالب هذه الطريقة بإتخاذ الأساليب المناسبة للوقوف أمام ما يطلقون عليه " جمود الرغبات النفسية لدى الأفراد " ، وهذا يتطلب خطة تقدمية لتدريب القوى العاملة تستهدف تطوير الإمكانيات ، وتطوير قدرات القوى العاملة بما يفوق ويسبق التقنية المستخدمة.

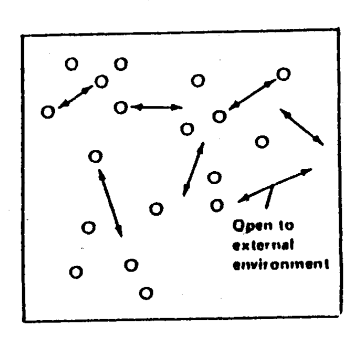
(٦) طريقة نظرية إتخاذ القرار
Decision Theory Approach

تُركز هذه الطريقة علـى أسـلوب إتخـاذ القـرار ، سـواء علـى مسـتوى الأفراد أو الجماعات ، وبعض المُنَظِّرين يتخذون من مراحل إتخاذ القرار نقطـة إنطـلاق spring board لدراسـة كافة أوجه نشاط المشروع ، والعمل على تنميـة وتنظيم عمليـة إتخـاذ القـرارات بطريقـة يُؤمَـلُ معهـا عند إتباعهـا أن تحصـل المنظمـة علـى أقصـى درجـات الكفاءة والفاعلية ، أخذاً فـى الإعتبـار أن إتخاذ القرارات يتم من خلال العمل مع مجموعات إنسانية.

Process of decision making
Individual decision making
Entire area of business activity
DECISION THEORY
Values of decision makers
Nature of organization structure
Information for decision
Group decision making

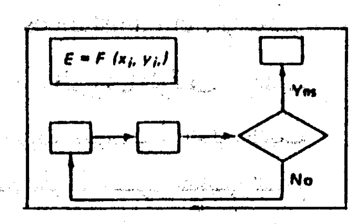
(٧) مدخل النظـــم
Systems Approach

تعتمد هذه الطريقـة على المفاهيم النظاميـة Systems concepts التى ثبت نجاحها مـن الناحيـة العمليـة. وكل نظام من هـذه النظم وإن كـانت لـه خصائصه الخاصة به ،إلاّ أنه يتفاعل مـع البيئة التى يعمـل فيهـا بإعتبـار أن أى مؤسسة من المؤسسات فى مجتمعنا الـدولى المعاصر تعمل كنظام مفتـوح علـى مجتمـع أكـبر منــه . تتفـاعل معــه ، ويتفــاعل معها ، مع الأخذ فى الإعتبـار العلاقـات المتداخلة بين أجزائها .



وعلاقة المنظمة مع بيئتها ، وتُمثّل هذه الرؤية خطوة كبـيرة نحـو فهـم المنظمـات . وأن كُلاً منها يتفاعل مع نظام أكبر ، تأخذ منه مواردها . ثم تحوّل هذه الموارد الى مُخرجات يحتـاج أليها المجتمع.

(٨) الطريقة الرياضية
Mathematical Approach



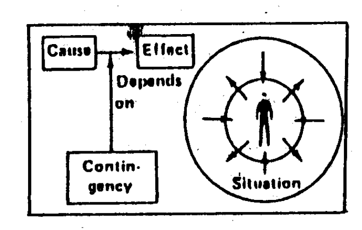
تعتمد هذه الطريقة على النموذج الرياضى ، الذى يصف المشكلة موضع البحث ، ويحـدد المتغيرات الأساسية التـى تؤثـر فيهـا ، ويبـين طبيعـة العلاقـات بـين تلك المتغيرات ، هـذا فضـلا عـن أنـه يتضمـن مجموعـة مـن المعادلات الرياضية التـى توضح القيود التـى تحكـم الإدارة فـى إتخـاذ قراراتها ، وتصف كفاءة النظـام موضـع البحث..

ويوجد فى الغالب أسلوبين لاستخراج أفضل الحلول عن طريق هـذا النمـوذج الريـاضى ، الأسلوب الأول هو **الأسلوب التحليلى** Analytical ، والأسلوب الثانى هو **الأسلوب الرقمى** Numerical.

ويرى علماء هذه الطريقة أنه إذا كانت العملية الإدارية هى عمليات منطقية ، فإنـه يمكـن القول أنها رموز وعلاقات رياضية.

(٩) طريقة الموقف
Contingency Approach

ترى هذه الطريقة أن التطبيق الإدارى يعتمد على **الظروف** circumstances ، أو بمعنى أوضح **ظروف الموقف** ، ونظرية الظروف تعترف بتأثير الحلول النابعة من تأثيرات السلوك التنظيمى لنماذج من الجماعات ، أى أن طريقة الموقف ترى أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من نظم فرعية ، رُسمت بأبعاد مُحدَّدة فى نظامها البيئى الأكبر .



وتسعى النظرة بحسب الموقف لفهم العلاقات المتداخلة بين المنظمة وبيئتها لمعرفة أنماط العلاقات أو أشكال العوامل المتغيرة ، والتى يفترض أن المواقف المختلفة تتطلب من القادة تغيُّرا فى السلوكيات يرقى الى مستوى استيعاب واجتياز الأبعاد التى تحيط بالموقف ، وترى أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً من القيادات تتناسب مع هذه المواقف المختلفة وذلك إذا أردنا للمدير أن يكون فعّالاً.

(١٠) طريقة الأدوار الإدارية
Managerial Roles Approach

تعتبر طريقة الأدوار الإدارية من أحدث الطرق التى تبحث فى نظرية الإدارة ، وهذه الطريقة تُنسب الى " بروفسور هنرى مينتزبيرج Professor Henry Mintzberg " ، وهو أستاذ إدارة الأعمال فى " جامعة ماكجيل McGill University ".

ROLES OF MANAGERS
Three interpersonal roles
Four decision roles
Three informational roles

وتعتمد هذه الطريقة على ملاحظة المديرين فى أدائهم الفعلى الذى يقومون به أثناء إدارتهم لمسئولياتهم ، ومن خلال الملاحظات للأداء الفعلى يستخلصون النشاط الإدارى للمديرين ، أو الأدوار التي يقومون بها.

ولعل من المناسب أن نوضح أن بروفسور مينتزبيرج أجرى ملاحظات منتظمة على خمسة من المديرين لنظمات ذات نشاط مختلف ، وخلص فى النهاية الى أن هؤلاء المديرين لا يؤدون فقط الوظائف الإدارية ، بل إنهم يُمارسون أيضاً " العديد من أوجه النشاط variety of the activities" ، وقد قسّم أدوار المدير تحت عناوين رئيسية هى :

١) أدوار العلاقات الشخصية Interpersonal roles والتى منها تمثيله للمنظمة أمام الهيئات الخارجية ، ودوره القيادى ، بالإضافة الى أنه الشخص الرئيسى الذى يقوم نيابة عن المنظمة فى حضور الاحتفالات والمناسبات المختلفة.

٢) أدوار ترتبط بالمعلومات Informational roles ومن هذه الأدوار أن يتلقى المعلومات الخاصة بالعمليات التشغيلية للمنظمة ، ويقوم بنشر المعلومات اللآزمة للمرؤوسين ، وهو المُتحدّث الرئيس spokes person عن المنظمة أمام المجتمع.

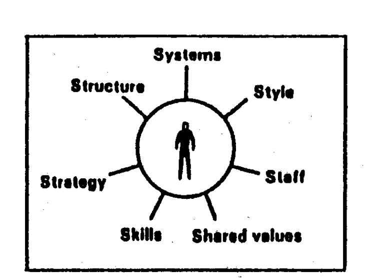
٣) وأدوار ترتبط بإتخاذ القرارات Decision roles ومن هذه الأدوار دور المُبدع والمبتكر ، ودور المُعالج للإضطرابات The disturbance-handler role ودور المفاوض The negotiator role ، ودور تخصيص مصادر الثروة المادية وحُسْن إستخدامها.

وقد قام العديد من علماء الإدارة بنقد هذه الطريقة ، وكان على رأس هذه الإنتقادات أن العينة التى أجرى عليها بوفسور مينتزبيرج ملاحظاته كانت غير كافية ، حيث أنه أجراها على خمس مديرين فقط ، وهذا عدد غير كاف لاستخلاص ما توصّل إليه من نتائج.

(١١) طريقة السبع عناصر (٧ – س) لماكينزى كإطار عام للإدارة

Mckinsey's ٧-s Frame work

وثانى الطرق الحديثة التى تتعلق بالإدارة طريقة السبع عناصر (٧ – س لماكينزى كإطار تحليلى للإدارة) ، وقد استنبط هذه الطريقة أحد المكاتب الإستشارية المشهورة وتُدعى Mekinsey & Companyوقد حظيت هذه الطريقة بشهرة واسعة ، نظراً لأن عناصرها أصبحت أساسا لبحثين شهرين تَمَّ إصدارهما وحظيا بأنهما من أكثر الكتب مبيعا فى الولايات المتحدة الأمريكية وهما :



- البحث الأول وموضوعه : فن الإدارة اليابانية The Art of Japaneze Management
- والبحث الثانى وموضوعه : البحث عن الإمتياز والتفوّق In Search of Excellence

والسبع عناصر يبدأ كل عنصر منها بحرف س – S باللغة الإنجليزية :

١	Strategy	الإستراتيجية	وتعنى العمل المنظم وتخصيص الموارد من أجل تحقيق أهداف الشركات.
٢	Structure	الهيكل التنظيمى	أى البحث فيما يتضمنه الهيكل التنظيمى من تدرج فى السلطات ، وتوزيع وتفويض للمسئوليات ، وتوضيح لأنواع العلاقات.
٣	Systems	النظم	أى الأساليب الإجرائية ، والنظم الموضوعة ، كنظم المعلومات ، والتصنيع ، والميزانية ، والرقابة.
٤	Style	الأسلوب الخاص	أى الطريقة التى تدير بها المنظمة شئونها ، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعة لتحقيق أهداف التنظيم.
٥	Staff	القوى العاملة	البحث فى أسلوب تكيّف العاملين وتوافقهم مع ثقافة المنظمة Organization culture.
٦	Shared values	القيم المشتركة	أى مجموعة الإتجاهات والقيم لدى القوى العاملة ، ومدى إستجابتها للمواقف والموضوعات التى ترتبط بها المنظمة.
٧	Skills	الخبرات	أى الخبرات التى لدى المنظمة من حيث كفائتها ، وقدراتها ، وذكاءها المرتبط بالنشاط الفعلى ، إلى غير ذلك من الخبرات التى تجعل المنظمة متميزة عن غيرها.

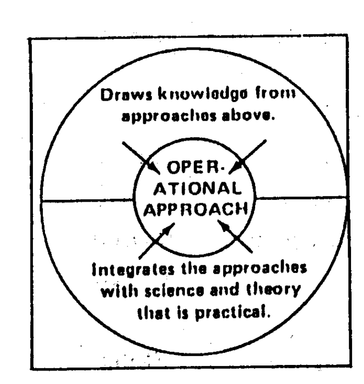
(١٢) طريقة بحوث العمليات

Operational Approach

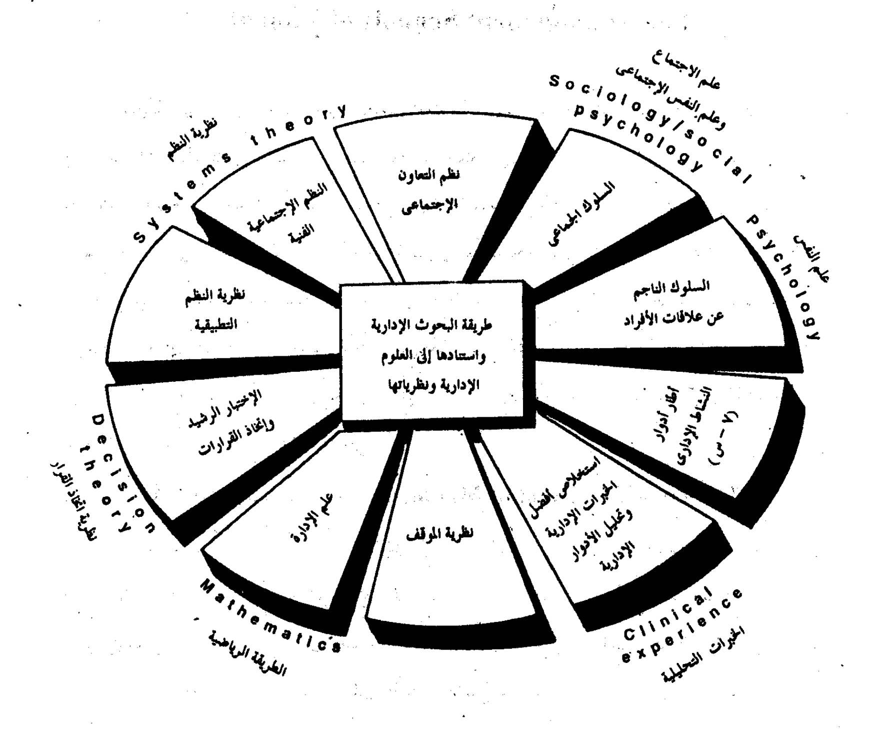
تستند طريقة بحوث العمليات إلى المفاهيم ، والمبادئ ، والأساليب الفنية ، والمعارف التى تتضمنها الطرق الإدارية الأخرى.

.Concepts, principles, techniques and knowledge from other managerial approaches.

وتستهدف هذه الطريقة الوصول الى أفضل الطرق لتنفيذ عملية معينة ، وتستخدم طريقة بحوث العمليات الأساليب العلمية فى دراسة وتحليل المشاكل التى تواجه الإدارة ، وذلك عن طريق تحليل عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، وتنظيم وتعيين ، وتوجيه ، ورقابة ، وتنسيق بغرض توفير المعلومات والحقائق للإدارة ، واستنباط مفاهيم ومبادئ للإدارة تصلح من وجهة نظرها لمحاولة بناء علم ونظرية للإدارة قابلة للتطبيق العملى.



The attempt is to develop science and theory with practical application.



طريقة بحوث العمليات الإدارية

THE OPERATIONAL, OR MANAGEMENT PROCESS, APPROACH

ثانيا : مدارس التفكير الإدارى

The Management Schools of Thought

ألقينا فيما سبق أضواء على بعض العلماء الذين أسهموا فى تأصيل العلم الإدارى . وأوضحنا أن هناك كثيرون غيرهم أسهموا بجهد مشكور فى هذا المجال . ونظرا لتعدد وجهات نظر هؤلاء العلماء نتيجة لتعدد تجاربهم فى ضوء تخصصاتهم العلمية وتعمقهم فى هذه البحوث . فإنهم توصلوا إلى أن يكون لكل منهم رأى خاص يعتقد بصحته وأهميته فى إدارة الأفراد داخل مختلف الوحدات ، ومما لاشك فيه أنه أيا كانت الآراء التى توصلوا إليها . فإنها جميعا تستهدف تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية مع مراعاة العامل الإنسانى ، ونتيجة لتعدُّد تجارب وآراء هؤلاء العلماء يُقسِّم علماء الإدارة المعاصرون تفكيرهم إلى مدارس متعددة ، نوجز بعضها فيما يلى :

١) مدرسة الإدارة العلمية : The Scientific School of Management

تهتم مدرسة الإدارة العلمية بتحقيق الكفاءة الإنتاجية ، بما يتناسب مع التطور الآلى والفنى الذى حدث فى أعقاب الثورة الصناعية ، ولعل أبرز الذين إهتموا بدراسة هذا الموضوع هو " فردريك ونسلو تايلور " الذى يعتبره علماء التنظيم والإدارة " أبو الإدارة العلمية " وهو أمريكى .. كان يبذل جهداً كبيراً لتحقيق الكفاية بشتى صورها فى أى نشاط يشترك فيه ، أو أى مجال تكون له ميول شخصية مرتبطة به.

والإدارة العلمية من وجهة نظره تتطلب ثورة عقلية لدى جميع من يقومون بالمهام الإدارية ، وكذلك جميع العمال .. أنه يرى أن عليهم جميعاً أن يتعاونوا من أجل اكتشاف أساليب فنية جديدة للإنتاج.

ولعل من المناسب أن نوضح أن مدرسة الإدارة العلمية تدين فى كثير من المعارف التى أدت إلى نشأتها وتطورها إلى عدد من الباحثين قبل " فردريك ونسلو تايلور " وبعض الباحثين الذين زاملوه ، وكذلك الكثير من الباحثين بعده .. غير أننا تعرضنا من قبل فى دراستنا بشئ من

الإيجاز إلى أبرز من قدموا بحوثا ودراسات نظرية وتطبيقية أدت إلى إيجاد علم يطلق عليه " علم الإدارة ".

واذا كان لنا أن نزيد الأمر إيضاحاً ، فإننا مثلا أوضحنا أن " فردريك ونسلو تايلور " نادى بتقسيم العمل .. فهل هو مثلا أول من نادى بتقسيم العمل ؟ الحقائق العلمية توضح أن الإقتصادى الكبير " آدم سميث Adam Smith " نادى فى كتابه المشهور " ثروة الأمم Wealth of Nations " فى عام ١٧٥٠ بالمزايا الإقتصادية التى يمكن أن تتحقق نتيجة للأخذ بمفهوم تقسيم العمل والتخصص .. وكذلك زميله " تشارلز بابدج Charles Babbage " الذى عاش فيما بين عامى ١٧٩٢ و ١٨٧١ وقد أوضح فى كتابه الذى أصدره عام ١٨٥٠ وموضوعه " إقتصاديات التصنيع " المزايا العديدة التى يمكن للمشتغلين بالصناعة أن يحققوها بتطبيقهم قواعد تقسيم العمل والتخصص ، بل لعله من الأوائل الذين قاموا ببحوث ودراسات تطبيقية توضح القانون الإقتصادى الذى يتعلق ب " تناقص التكاليف ".. وذلك عندما أوضح فى دراسة علمية تناقص التكاليف فى صناعة الدبابيس .. وكذلك بحث فى أثر العرض والطلب فى تحديد الأسعار .. وضرورة تطبيق علاقات صناعية جديدة بين القوى العاملة فى الصناعة أساسها سيادة الروح الإنسانية فى إطار تقسيم العمل الذى نادى به .. تلك الروح التى تخلق نوعا من التفاهم بين العاملين ، وينعكس أثرها على زيادة الإنتاج وتحسين المستوى الإقتصادى للعاملين .. هذا بالإضافة إلى زيادة المبيعات والتى يترتب عليها بالتالى زيادة أرباح أصحاب الصناعات . إلى غير ذلك مما كان له أثر كبير فى دراسات الباحثين ، بحيث يمكننا أن نقرر أن كثيرا مما أوردوه يعتبر إضافات قيمة ، أسهمت فى إيجاد أساس للبحوث والدراسات التى أجريت فيما بعد .. وكثير منها مازلنا نأخذ به حتى الآن.

هذا التوضيح يعتبر على جانب كبير من الأهمية للباحثين والدارسين فى موضوع " الإدارة العلمية ".. وذلك حتى يتعمقوا فى بحوثهم ودراساتهم بالقدر الذى تتطلبه طبيعة الدراسة التى يقومون بها ، أو البحوث التى يطلب إليهم أداؤها.

ولعل من المناسب في هذا المقام أن نوضح أيضا ، أننا إذا كنا قد أشرنا إلى " فردريك ونسلو تايلور " على أنه أبو الإدارة العلمية .. فقد أوضحنا أيضا أن هناك عالما آخر .. يعتبر من أبرز العلماء الذين أسهموا في نشأة علم الإدارة وأن هذا العالم عاش في نفس الحقبة من الزمان التي عاش فيها زميله " فردريك ونسلو تايلور " ، وهو " هنرى فايول " الذى وضع الأسس والقواعد لكل من التنظيم والإدارة ، وتعمق في بحوثه ودراساته إلى الدرجة التي مكنته من أن يضع نسباً مئوية للقدرات التي يجب أن يتصف بها مختلف الموظفين بالمنشآت الصناعية .. كذلك تناول في بحوثه تحليلات للهيكل الإدارى وطريقة تطبيق الوظيفة الإدارية .. وإذا كنا قد تناولنا بشئ من التفصيل بحوث هذين العالمين في الفصل الأول من هذا المرجع . فقد أكدنا أن دراستنا لهذين العالمين بشئ من التفصيل لا تُنْقِص من قدر الكثيرين الذين أسهموا ببحوثهم ودراساتهم في تأصيل الإدارة العلمية وقد أشرنا إلى بعضهم في إيجاز دون أن ندخل بالنسبة إليهم في تحليلات تفصيلية ، وذلك لأن المقام هنا لا يناسب مثل هذه التفصيلات موضحين أن المنهج العلمى الذى إتبعناه هو الذى فرض علينا ذلك.

ومما لاشك فيه أن هناك روادا كثيرين أسهموا ببحوثهم ودراستهم في تطور الإدارة العلمية بحيث وصلت إلى ما هى عليه الآن ، فإن معاصرى فردريك ونسلو تايلور ومن تبعه من الباحثين أخذوا يقومون بمزيد من الدراسات التطبيقية لكى يطوروا شتى مناحى الحياة وفقا لمنهج وأسلوب علمى، وقد ألقينا الأضواء على جهود بعضهم ، غير أن المساحة للأسف الشديد لا تتسع للجميع ، وهذا لا يمكن بأى حال من الأحوال أن يُنقص من فضلهم.

وهكذا تتابعت الجهود التى تُحكِّم العقل .. وتستند إلى المسلك العلمى الواضح فيما يتعلق بالمشكلات الصناعية والإجتماعية .. وتعمل على إحلال العلم محل التبريرات الوهمية للقرارات النظرية .. وتضع البرامج التى تضطلع بها عقول تجمع بين الدراسات النظرية والدراسات التطبيقية القائمة على التجارب المستفيضة ، وكانت هذه التجارب من أهم مراحلها المبكرة.

٢) مدرسة بحوث العمليات : The Operational School

تستخدم بحوث العمليات فى مجال الإدارة ، بقصد تقدير نتائج عمليات معينة Prediction of Consequences حيث أن رجال الأعمال يهتمون بمعرفة نتائج التغيير فى السياسات التى يضعونها ، وكذلك الوصول إلى أفضل الطرق لتنفيذ عملية معينة ، كما هو الحال مثلا إذا رغبت المنشأة فى تحقيق زيادة فى مبيعاتها.

وتستخدم مدرسة بحوث العمليات الأساليب العلمية فى دراسة وتحليل المشاكل التى تواجه الإدارة ، وذلك عن طريق تحليل العملية الإدارية Analysing the Management Process بغرض مد الإدارة بالبيانات التى تساعدها فى الوصول إلى أفضل الحلول لمواجهة هذه المشاكل ، أى أنها تمثل أداة هامة من الأدوات التى تسهم فى توفير المعلومات والحقائق للإدارة ، بحيث تتمكن من إتخاذ القرارات السليمة فيما يعترضها من مشكلات .. كما أنها تستنبط من هذه البحوث مبادئ للإدارة تصلح من وجهة نظرها لبناء نظرية الادارة Theory of Management وهذه المدرسة تؤمن بدولية العملية الإدارية Universal Process بغض النظر عن نوع أو حجم المشروع الذى تتم فيه العملية الإدارية وتبحث فى نظرية للإدارة كأسلوب لتنظيم الخبرات ، والعمل على تحسين أساليب التطبيق من خلال البحوث ، وإجراء التجارب على المبادئ المستنبطة .. وبذل جهد سليم لتعليم أساسيات الإدارة.

وهناك من ينتقد هذه الطريقة ويصفها بأنها تقليدية ، كما أن هناك من يعتبر " هنرى فايول " أبو هذه المدرسة ، وإن كان يقرر أن أتباعها ينسبونها إلى " فردريك ونسلو تايلور " ويرى أن السبب فى ذلك إنما يرجع إلى أن تعاليم هنرى فايول لم تصل إلى أمريكا حتى عام ١٩٤٩ ، حيث صدرت ترجمة إنجليزية معتمدة على نطاق واسع.

ويلخص " هارولد كونز وسيريل أودونل " الأسلوب التحليلى الوظيفى لهذه الطريقة حول إجراء البحوث فى الرد على الإستفسارات التى تتناول الأسئلة الأربعة الرئيسية التالية :

١) ما هى طبيعة الوظيفة Function ؟

٢) ما هو الغرض من هذه الوظيفة؟

٣) ما الذى يوضح الهيكل أو البناء الوظيفى ؟

٤) ما الذى يشرح أو يوضح الأسلوب أو الطريقة التى تتم بها العملية الوظيفية ؟

أى أنه ينبغى التعرُّفْ على طبيعة الوظيفة بدقة ، حتى يُمكن أن تكـون موضعـا للبحـث والتحليل ، وأى غموض فى ذلك يؤدى إلى ضعف إدراكنا للموقف .. وبالتالى يؤدى إلى نتائج غير حميدة .. وقد يكون من أسباب الغموض كثرة تغيير المديرين أو رؤساء الأقسام التنفيذية ، فتغيـير هؤلاء يؤدى إلى عدم فهمهم وبالتالى إلى عدم نجاحهم فى تحقيق أهداف وظـائفهم .. وكثـيرا مـا تكون البيانات التى تُجمع عن طريقهم غير سليمة ، ومما لاشك فيه أن جمع البيانـات وتحليلهـا من العناصر الأساسية لبحوث العمليات ، حتـى يمكـن أن تقوم بفحـص كـامل للمواقـف الفعليـة والحقائق الرئيسية المتعلقة بها .. ومن أجل ذلـك فانـه عندمـا يتغـير هـؤلاء المديريـن .. ويـأتى المديرون الجدد ، ولديهم رغبة أكيدة فى الاصلاح ، فإنهم كثيرا ما يكتشفون مشكلات عديـدة . تقترن للأسف بالفترة التى يتولون فيها تنفيذ مسئولياتهم ... وينبغى أن يحسب هذا لهـم وليـس عليهم ، إذ أنهم يُسهمون فى تغيير مناخ العمل إلى الأفضل بحيث يؤثر العمل فى الكفاءة النسبية لبدائل العمل .. أو النتائج المتوقعة .. خاصة وأنهم يواجهون فى المنشآت الحديثة مشكلات أكثر تعقيداً بسبب تداخل وتشابك العوامل والمتغيرات المؤثرة فـى التنظيمـات الكبـيرة .. الأمـر الـذى يـؤدى إلى إسـتخدام أدوات متعـددة .. محاسـبية وإداريـة وإحصائيـة .. الخ ، كالإسـتعانة بالميزانيات التقديرية ، والتكاليف ، والمحاسبة ، والإحصاء ، والرياضة ، والإقتصاد .. الخ. كل هذا من أجل إيجاد نموذج يُعبِّر عن الأوضاع الأساسية ، ويوضح العلاقات بين العوامـل الرئيسـية المتعلقة بالموقف الحقيقى .. ومن هـذا النمـوذج أو الإفتراضـات التـى توصلـوا إليهـا يمكـن التنبـؤ بالمتوقع حدوثه ، هذا مع مراعاة أن مثـل هـذا النمـوذج يتـم قبـل إقـراره إجـراء عـدة إختبـارات تجريبية للمعلومات Experimental Data فى ضوء البيانات أو القيم الفعلية تحت ظروف متغيرة.

ويرى أصحاب هذه المدرسة أن النموذج الذى يتقرر الأخذ بـه ، ينبغـى أن يراجـع بصفـة مستمرة ، إذ أنه قد تحدث تغيرات أو تطورات جديدة تؤدى إلى تغيير فـى العلاقـة الداليـة بـين مختلف الوظائف Functional Relationships مما قـد يستدعى تعديـل أو تغيـير فـى النموذج ليصبح صالحاً وسليماً ، مسايراً للأوضاع ، وصالحا للتطبيق.

أى أن بحوث العمليات تعتبر أساسـا لتطبيـق الطريقـة العلميـة لحـل المشـكلات الإداريـة إيجابيـاً ، وأن هـذه الطريقـة تستخدم العديـد مـن الأسـاليب والأدوات ، كإستخدامها للـبرامج الخطية Linear Programming كما وتعد إستخدام الطرق الإحصائية من أكـثر أسـاليب بحوث العمليات إنتشاراً فى الإدارة ، نظراً لأنها أقدم من حيث التطبيق ، وأنهـا الأداة الفعالـة للتخطيط ، والتنظيم ، والمراقبة ، والتنبؤ بالمستقبل .. اذ أن الاحصاء أداة للإستنتاج وإستخلاص النتائج وعمل الخطط عن طريق دراسـة للظـاهرة وإثبـات المعلومـات عنهـا ، ثـم تجميـع وتبويـب المعلومات بطريقة علمية تمهيدا لإعداد النتائج بشكل يوضح سير الظاهرة.

٣) المدرسة التجريبية The Empirical School

تهتم هـذه المدرسـة بدراسـة سلسـلة مـن التجـارب عـن مواقـف ذات طـابع محـدد وهـذه التجارب تجرى لترشدنا إلى أفضل الأساليب لإنتهاج أسلوب معين .. وهذه التجـارب تطبـق عنـد أدائها الأسلوب العلمى ، فلها أن تستخدم العديد من الأدوات التـى تراهـا مناسـبة .. كإسـتخدام القياس الكمى .. والآلات وتصميم التجارب المعملية .. وعمل التصنيفات العلمية .. والبحـث عـن المبادئ العامة .. الخ .. ويتخير كل باحث الأسلوب والأداة التى تمكّنه من أن يُضيف جديـدا إلى المعارف التى يبحث فيها .. وأن يتعرف على أوجه النقص فيها .. ويُنير جوانب الغموض فيهـا .. ويسير العمل فى الأسـلوب التجريبـى علـى أسـاس قيـاس أحـد العوامـل مـع تثبيـت العوامـل الأخرى وهكذا إلى أن يتعرف الباحث على الآثار التى تحدث نتيجة لتغيير كل عامل.

وأصحاب المدرسة التجريبية فى الإدارة ، يعمدون إلى تحليـل أسـاليب التطبيـق والممارسـة التى قام بها العديد من المديرين فى مختلف دوائر الأعمال ، وذلك بهدف وضع عموميات ، غالبا ما تُستخدم كوسيلة لنقل المعلومات الى الطالب .. والمثـل الحـى لهـذه المدرسـة هـو أرنسـت ديـل

Ernest Dale أحد العلماء الذين يدرسون " إدارة السياسات Management of Policy" عن طريق دراسة وتحليل المواقف والحالات السابقة ، أى بعض المواقف التى واجهها رجال الإدارة فى الماضى ، والقرارات التى اتُخذت فى مواجهتها . ثم إنتهاج أسلوبه الخاص فى القيام بدراسات مقارنة Comperative Approach . وهو يفترض أنه عن طريق دراسة النجاح الذى حققه بعض المديرين .. وكذلك الأخطاء التى إرتكبوها .. والمحاولات التى تمت للتغلب على مشكلات معينة .. عن طريق كل ذلك يُمكن للطلبة والدارسين أن يتعرفوا ويتفهموا بطريقة ما على " أساليب فنية Effective Techniques " يُمكنهم أن يستخدموها ويطبقوها فى الحالات المماثلة.

ومما لاشك فيه أنه لا يوجد إنسان ينكر أهمية معرفة أساليب أداء أعمال المديرين لوظائفهم فيما مضى "How-it- was-done " of Management - غير أن الإدارة - على عكس القانون - ليست علما قائما على تحليل الأحداث السابقة .. هذا بالإضافة إلى أنه من غير المحتمل أن تكون المواقف التى ستحدث فى المستقبل . تماثل تماما نفس المواقف التى حدثت فى الماضى .. وعلى هذا الأساس فإنه توجد خطورة حقيقية فى الإعتماد أكثر من اللازم على تجارب الماضى فى حل المشاكل الإدارية . وذلك بسبب بسيط .. وهو أن الأسلوب الذى نجح فى حل مشكلة ما فى الماضى ، قد يكون أبعد كثيرا عن الصواب إذا طبق فى حالة تماثله نوعاً ما فى المستقبل.

أن أصحاب المدرسة التجريبية أنفسهم يقررون أن ما يقومون به من دراسات تحليلية . يستهدفون من إجرائها إستنباط " عموميات " تكون ذات نفع وفائدة عند الإسترشاد بها فى التطبيق مستقبلا.

٤) مدرسة العلوم السلوكية Human Behavior School

تعتمد هذه المدرسة على تحليل مفهوم العلم الإدارى ، الذى يستهدف إنجاز الأعمال . إما عن طريق الآخرين ، أو الإسهام معهم فى هذا الإنجاز . ومن هذا الفهم . فإن أصحاب هذه المدرسة يُركّزون دراساتهم على العلاقات المختلفة بين الأفراد ، وهو ما يُطلق عليه " العلاقات

الإنسانية Human Relations" أو " القيادة Leadership "، أو " أسلوب العلوم السلوكية Behavior Sciences Approach " ... فهم يهتمون بدراسة ديناميكية النشاط الإنسانى من جهة .. ومدى إرتباط هذه الديناميكية بالمناخ الثقافى والحضارى الذى يتم فيه هذا النشاط ، إلى غير ذلك من عوامل أخرى .. أى أن هذه المدرسة تدرس مسلك الفرد .. وتتفهم شخصيته ، والجوانب الإدارية فيها ، وتستهدف من وراء ذلك معرفة تصرفاته .. وتنوُّع وإختلاف هذه التصرفات .. والدوافع التى أدَّت إلى هذه التصرفات ، حيث أن قوة هذه الدوافع تُشكِّل عنصراً على جانب كبير من الأهمية فى الضغط عليه للقيام بتصرف معين .. كالمحافظة على النفس .. والطموح .. والكبرياء .. والجوع .. وحب الأسرة .. والأطفال .. والمشاعر الوطنية ، والإرتباط بالتقاليد .. والرغبة فى الزعامة.. والترويح عن النفس .. والجنس .. والخوف .. الخ . كل هذا يساعد على الإهتداء إلى أساليب يمكن عن طريقها زيادة التجانس بين الأفراد . وتطبيق العلوم الحديثة التى تُسهم فى تحقيق هذا التجانس تطبيقاً عملياً .. أى إستخدام علوم النفس والإجتماع والأجناس وعلم النفس الإجتماعى وعلم الأمراض النفسية والتحليل النفسى .. إلى غير ذلك من العلوم التى تكشف عن أسباب تنوُّع التصرفات الجماعية والفردية .. هذا الكشف يؤدى إلى المعرفة .. وهذه المعرفة تُمكِّننا من التعرُّف على الدوافع المختلفة التى أدت إلى هذه التصرفات .. وبذلك يمكن إيجاد قدر من المعرفة " للتطور العلمى للسلوك الإنسانى ".. وهذا يساعد على العمل على إيجاد مناخ ملائم يتوافر فيه الفهم المتبادل .. إذ ينبغى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً People should understand people فإن توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

ومن المعروف أن تصرف الإنسان .. أو سلوكه يتم نتيجة لتفاعله ككائن حى مع الظروف البيئية المحيطة به ، ولذلك نجد الشخص يتصرف وفقا لهذا التفاعل مع هذه الظروف . فمثلا تصرف الفرد مع أصدقائه فى مناخ ودى ، يختلف تماما عن تصرفه معهم فى مناخ رسمى .. فهو فى الحالة الأولى يسمح لنفسه ببعض التجاوزات التى يقبلها منه أصدقاؤه ، وقد يستجيبون له . أما فى الحالة الثانية فانهم لا يسمحون له إطلاقاً بهذه التجاوزات أيا كانت قوة العلاقات التى

تربطهم به ، وذلك نتيجة لوجود عوامل أخرى ترتبط بثقافة المكان الذى ينتسبون إليه .. هذه العوامل تؤثر فيهم ويؤثرون هم فيها أيضاً .. وهكذا يتغير سلوك الفرد بتغير الظروف التى يتواجد فيها.

ومما لاشك فيه أن فهم السلوك البشرى يعتبر من أعقد المواضيع التى طرقها الانسان . نظراً للإختلافات الفردية بين البشر ، هذا فضلا عن أن الانسان ككائن حى يُعتبر من أكثر الكائنات الحية تعقيداً ، ومن أجل هذا فإن أصحاب مدرسة العلوم السلوكية يعملون على كشف أساس السلوك الإنسانى فى مختلف المجالات التى يتواجد فيها . وميادين العمل التى يُمارس فيها نشاطه لتحقيق الأسلوب الأمثل الذى يؤدى به عمله فى نطاق إتمام العملية الإدارية .. حيث أن الإدارة تنظر إلى الإنسان على أساس أنه العامل الرئيسى فى الإنتاج . والعنصر الرئيسى الذى يتوقف عليه إضطراد تقدم المشروع ونموه . ومن هذا الفهم إتجهت البحوث نحو إنسانية العملية الإدارية .. وأنها تتم فى نطاق إطار إجتماعى معين .. تؤثر فيه .. وتتأثر به..

ومن أجل ذلك ينبغى العمل على أن يتلاقى هؤلاء الأفراد . بحيث يتحقق التفاعل الإجتماعى فى العمل من حيث أنه أسلوب يتم عن طريقه الإنجاز أو الإنتاج ، وأفضل الأساليب هى تلك التى تعمل على أن يسْلُك هؤلاء الأفراد السلوك القائم على توافر الرضىْ النفسى .. وبذلك تحفزهم على زيادة الإنتاج ولا يمكن أن يتحقق هذا إلاّ إذا أُتيح المناخ الذى تتوافر فيه الثقة بتكافؤ الفرص المتاحة أمام جميع أفراد المجتمع ،كُلٌ وفقا لميوله وإستعداده ورغباته وقدراته ، وإذا علمنا أن الإنسان تُحرِّكه دوافعه .. وأنه دائما على إستعداد دائم للإستجابة لهذا الدافع بالقدر الذى يراه مناسباً لمصالحه .. وأن هذه الإستجابة تتم وفقا لتقديراته التى يأخذ فيها فى الإعتبار الظروف البيئية المحيطة به .. فإذا أمكن تصنيف إحتياجات الإنسان ، ومعرفة درجة إلحاحها ، وإننا كلما أشبعنا حاجة تطلّع الإنسان إلى الأخرى التى تليها وفقا لتصنيف هرمى أعدّه بعض علماء هذه المدرسة .. إذا أمكن ذلك . وإستطعنا ألاّ نوجد أى تناقض على قدر الإمكان بين تحقيق الإنسان لرغباته ، وبين أدائه لأعماله بأكبر قدر من الكفاءة ،نكون قد حققنا

الكفاءة الإنتاجية .. وهذا ما تعمل المدرسة السلوكية على إيجاده .. أى تحقيق الكفاءة الوظيفية .. وبالتالى الكفاءة الإنتاجية لجميع العاملين وهذا ماينبغى أن تسعى إليه جميع المجتمعات.

٥) مدرسة النظام الاجتماعى The Social System School

هذه المدرسة تكاد تقترن بمدرسة العلوم السلوكية . فهى تختلط بها إلى الدرجة التى تجعل البعض يقرر أنه توجد صعوبة فى التفرقة بين المدرستين ، ويقرر أيضا أنه يمكن القول أنهما مجدولتان فى بعضهما كالضفيرة Interwined وأصحاب هذه المدرسة يعتبرون " أن الإدارة إن هى إلا نظام اجتماعى".. نظام يتضمن العديد من العلاقات التى تسهم فى مراحل التقدم الثقافى والحضارى .. ولتأكيد ذلك نرى الكثيرين منهم يقصرون بحوثهم ودراساتهم على التنظيمات الرسمية Formal Organizations . وذلك كما هو الحال مثلا فى الدراسة التى قام بها الأستاذين J.G. March and H.A. Simon . فهما يعتبران إصطلاح " تنظيم "Organization" مواز للإصطلاح " منشأة Enterprise".

كما يقرران أن التنظيم الرسمى يرتبط أساسا بمفهوم إجتماعى أكثر من إرتباطه بمفهوم السلطة المستخدمة غالبا فى الإدارة . لتوجيه النشاط الإنسانى. أى أن الجانب الإجتماعى هو الجانب الطاغى أو الغالب. ومثل هذا الفهم أيضا يوجد فى دراسات عدد كثير من الباحثين . والذين نراهم يعرفون فى بحوثهم التنظيم الرسمى بالعلاقات الإنسانية. وهم ينادون بتنظيم العلاقات بين مختلف المجموعات البشرية فى التنظيم الرسمى القائم،والعمل على توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجماعة والإرتقاء بهم حضاريا.

والمعتقد أن الأب الروحى لهذه المدرسة هو Chester I. Bernard فهذا العالم فى سعيه نحو معرفة الجوانب الأساسية للأسلوب الذى تتم به العملية الإدارية . خرج بمفهوم أطلق عليه " نظرية التعاون Theory of Cooperation " هذه النظرية قائمة على أساس أن أى فرد له هدف يريد أن يحققه من خلال عمله وتعاونه مع الآخرين .. أنه يتواجد فى نظام تعاونى Cooperative System وهو يأمل أن يتمكن أفراد هذا النظام من حسن الإتصال والتفاهم مع بعضهم ، وأن يكون لديهم جميعاً الرغبة والعزيمة على العمل سويا من أجل تحقيق

غرض مشترك Common Purpose هذا الغرض هو إشباع إحتياجاتهم فى إطـار الظـروف البيئيـة التـى تحيـط بهـم .. تتـدرج مـن حيـث إشـباع إحتياجـاتهم التـى تعينهـم علـى الحيـاة Biological Needs.. واحتياجاتهم الجسـدية Physical Needs ، واحتياجـاتهم الاجتماعية Social Needs.

وقد تناول كثير من الباحثين آراء العالم برنارد عن " نظرية التعاون " بالبحث والدراسـة والتحليل ليدعموا مدرسة " النظـام الإجتمـاعى " مـن الناحيـة الإداريـة ، فمثـلا العـالم هربـرت سيمون Herbert Simon تكلم عن المنظمـات الإنسـانية Human Organizations وفى رأيه أن هذه المنظمات تتضمن العديد مـن الجماعـات التـى أطلـق عليهـا " جماعـات أوّليـة Primary Groups" التى تمارس أنواعاً متعددة من النشاط الذى يعتمد بعضه على بعض . وغالباً ما يتوقف القدر من الأداء الذى يتم به هذا النشاط ، على ما يتحلى به الفرد من ضمـير . مقترناً بأقصى قدر من التوجيه الرشيد الذى يوضح له الأسلوب الأمثل لتحقيـق الأهـداف المعروفـة للجميع.

ويمكن القول أن هذه المدرسة أضافت الكثير إلى الإدارة .. فقـد أوضحـت أن العـالم يحقـق تقدماً مذهلا فيما يتعلق بالعلوم التطبيقية ، بينما يوجد تخلُّفٌ فيما يتعلق بعلم الإجتمـاع والنظـم الإجتماعية .. وأوضحت أنه كلما بُذِلتْ الجهود نحو الإرتفاع بشأن العلوم الإجتماعية . إرتفعـت بالتالى مستويات التدريب والعمل .. وأمكـن معالجـة المشـكلات العديـدة التـى تتعلـق علـى وجـه الخصوص " بالتَكيُّف" .. لأن هذه المدرسة تهتم بالأشخاص .. وأن هؤلاء الأشـخاص كجماعـات بدائية .. أو مجموعات تزاول نشاطاً داخـل منظمـات انسـانية .. هـؤلاء جميعـا ينبغـى أن تُبـذل الجهود من أجل أن يتكيفوا فيما بينهم حتى يمكن خلق مجتمعات متجانسة.

هذا بالتالى دفع أصحاب هذه المدرسة إلى أن يبحثوا فى " لغـة الإتصـال " المناسـبة .. إذ المعروف أنه وفقاً للتطور الحضارى الذى نعيش فيه ، يقرر العلماء أن " لغة الاتصـال " هـذه لهـا جوانب ثقافية وإقتصادية وسياسية وإدارية .. ولغة الإتصال هـذه توَضّح .. وتشْرحْ .. وتُقْنـعْ .. وهذه من أهم الأسس التى تقوم عليها الإدارة .. إذ أنه عـن طريـق هـذه اللغـة يمكـن للإنسـان أن

يكتسب أنماطاً جديدة من السلوك .. أنماطاً جديدة لو أمكن أداءها وفقا للجهد الذى بذل فى تعليمه ، فإن هذا يعنى نجاح الإدارة فى إيجاد تفاعل صحى بينها وبين الفرد ، الأمر الذى يعينها كثيراً على تحقيق الأهداف المرجوة .. إذ أنه مما لاشك فيه ... لا يمكن إحداث أى قدر من التطور الحضارى ، أو الفنى أو المادى إلاّ عن طريق الإنسان .. الإنسان الذى يتفاعل مع مجتمعه ثقافياً وفنياً ، ليتمكن من تطوير مجتمعه الصغير والكبير حضاريا ، وهذا ما تستهدفه مدرسة النظام الإجتماعى.

٦) مدرسة نظرية اتخاذ القرار The Decision Theory School

هناك من يعتقد أن نظرية إتخاذ القرارات ، تعتبر امتدادا " لنظرية رغبات المستهلكين " Theory of Consumer's Choice والتى كانت موضع إهتمام الإقتصاديين لفترة طويلة ، فقد برزت من خلال إهتمامات إقتصادية عديدة ، كالمنفعة القصوى Utility Maximization ومنحنيات السواد Indifference Curve والمنفعة الحدية Marginal Utility والسلوك الإقتصادى فى ظل المخاطرة وعدم التأكد من إحتمالات المستقبل Economic Behavior Under Risks and Uncertainties ولذلك يرى الكثيرون أنه لا عجب إطلاقاً إذا كان معظم أصحاب هذه المدرسة من الإقتصاديين النظريين ، خاصة وأن هذه المدرسة ترتبط إرتباطا كبيراً بالرياضيات.

وأصحاب هذه النظرية يرون أن الإدارة إن هى إلاّ نوعا من السلوك المتواجد فى مختلف التنظيمات الإنسانية ، هذا السلوك يتطلب عملية التوجيه والسيطرة على النشاط فى هذا التنظيم الإنسانى ، ومن هذا الفهم . فإن الوظيفة المُحدَّدة للإدارة هى تنمية وتنظيم عملية إتخاذ القرارات بطريقة تجعلها فى أقصى درجات الكفاءة المكنة ، أخذاً فى الإعتبار أن الإدارة تعمل مع مجموعات إنسانية .. أو مع أفراد يرتبطون جماعيا بالتنظيم .. وليس مع أشخاص بذاتهم .. الأمر الذى يتطلب إعطاء عناية خاصة لإتخاذ القرارات على مختلف المستويات العاملة فى التنظيم ، والتصدى للمشكلات بأسلوب علمى حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة.

وفى ذلك يقول العالم برنارد " تتطلب الأصول العلمية لإتخاذ القرارات عدم التصدى للمشكلات فى غير أوقاتها الملائمة ، أو إتخاذ قرارات غير ذات فاعلية ، أو إتخاذ قرارات تدخل فى إختصاص الآخرين " .. كما أشار إلى العلاقات فى نطاق الهيكل التنظيمى للمشروع ، وما يترتب على ذلك من قرارات .. وهو يرى أن القرارات تنقسم إلى أنواع ثلاثة : قرارات وسيطة .. وقرارات إستئنافية .. وقرارات إبتكارية.

القرارات الوسيطة Intermediary Decisions

كما هو الحال مثلا إذا أصدر مجلس الإدارة قرارا معينا يُفوض فيه عضو مجلس الادارة فى تنفيذه ، وفى هذه الحالة فإن عليه أن ينفذه وفقا للتعليمات الصادرة إليه .. غير أنه قد تجد ظروف طارئة يرى معها أن تنفيذ مثل هذا القرار قد يعود بأضرار .. الأمر الذى يتطلب أن يكون هناك نوعاً من التصرف ، وحينئذ يكون عليه أن يتخذ قرارا فى حدود الظروف الطارئة لصالح المنشأة ويتحمل نتائجه . وتتطلب مثل هذه القرارات الوسيطة مهارة فائقة فى العلاقات الإنسانية لما لهذه القرارات من طبيعة تنفيذية ، وما لها أيضا من آثار تتعلق بسلوك الأفراد المتأثرين بها.

القرارات الاستئنافية Appellate Decisions

يقتضى تصريف الأمور ، تفويض المستويات الأدنى العاملة فى بعض السلطات لتنفيذ بعض أوجه النشاط التى يتطلبها انجاز الأعمال ، ويكون للمرؤوسين فى مثل هذه الأحوال الحق فى اتخاذ القرارات المناسبة ، غير أنه توجد بعض المواقف التى يتبين فيها أن المرؤوس ليس على مستوى القدرة على التنفيذ ، أو أن المرؤوس يتضح له غموض التعليمات الصادرة اليه ، الأمر الذى يتطلب ضرورة الحصول على تعليمات جديدة .. وغالبا ما تتخذ مثل هذه القرارات عند وجود بعض الخلافات بين رؤساء الأقسام أو الوظائف ذات المستوى الإدارى الواحد . الأمر الذى يتطلب الحسم توضيحا للأمور وتيسيراً للعمل.

القرارات الابتكارية Creative Decisions

هذه القرارات تصدر عن الإدارى القادر المتمكن من عمله ومن نفسه ، وذلك لأن هذه القرارات يترتب عليها بالضرورة تغييراً فى السياسات القائمة .. الأمر الذى يصطدم حتما بمعارضة واضعى هذه السياسات ، وهم غالباً فى مراكز عليا ، مما يُعقد من مشكلة تنفيذ القرار الجديد ويجعل الأخذ به أكثر صعوبة.

غير أننا نوجه النظر إلى أن هذا دائما شأن كل جديد ، الفكر المتطور يصطدم دائما بالفكر التقليدى ، وعلى قدر الايمان تكون المثابرة ، وتهون المصاعب ، إلى أن تتضح الرؤيا ويتبين فضائل الأسلوب الجديد .. ومما لاشك فيه أن مثل هذه القرارات الإبتكارية تعتبر قمة النجاح لمن يشغلون مختلف المستويات الإدارية التنفيذية.

ونظراً لإرتباط مدرسة نظرية إتخاذ القرارات بالرياضيات ، فإنها تتطلب ضرورة التعرُّف بدقة على المشكلة التى من أجلها يُتَّخذ القرار .. ومما لاشك فيه أن الإدارى الناجح يتميز عن غيره بقدرته على الإحاطة بمختلف جوانب المشكلة ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ، ثم وضع مقاييس أو معايير للحكم على سلامة انجاز القرارات التى اتخذت Establish Criteria of Judgement، وهذا يتطلب منه بذل جهد لجمع جميع البيانات التى تتعلق بموضوع القرار ، وبذل جهد أكبر للتأكد من أن هذه البيانات محايدة ، حتى لا يصدر القرار مشوبا بالإنحياز. ولعل من المناسب أن نوضح أن إتخاذ القرار يتضمن أن تُبذل الجهود نحو وضع بدائل حتى يمكن إختيار أفضلها Select Preferred Solution خاصة وأن أصحاب هذه المدرسة يحسبون إحتمالات كل قرار رياضيا .. الأمر الذى يمكنهم من إتخاذ القرار الأفضل أو بمعنى أوضح زيادة إحتمالات سلامة القرار الذى إستقر عليه الرأى.

٧) المدرسة الرياضية The Mathematical School

يرى علماء المدرسة الرياضية فى الإدارة ، أن الإدارة إن هى إلا نماذج وعمليات رياضية Mathematical models and process كما يقررون أيضا أن الأساليب والطرق الرياضية يمكن إستخدامها بواسطة أى مدرسة من مدارس النظريات الإدارية. والمعتقد أن أكبر

المدارس التى تؤمن بهذا الرأى ، مدرسة " بحوث العمليات " والتى يُطلق أصحابها فى بعض الأحيان على أنفسهم " علماء الإدارة Management scientists ويعتقد هؤلاء العلماء أنه إذا كانت الإدارة .. أو التنظيم .. أو التخطيط .. أو إتخاذ القرارات ، إن هى إلا " عمليات منطقية Logical process " ، فإنه يمكن القول أيضا أنها " رموز وعلاقات رياضية " Mathematical symbols and relationships".

وأهم أساس تعتمد عليه هذه المدرسة هو النموذج الرياضى ، والذى يُعَدْ بحيث يصف المشكلة موضع البحث ، ويُحددُ المتغيرات الأساسية التى تؤثر فيها ، ويُبيِّن طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات ، هذا فضلا عن أنه يتضمن مجموعة من المعادلات الرياضية التى توضح القيود التى تحكم الادارة فى إتخاذ قراراتها ، وتصف كفاءة النظام موضع البحث .. ويوجد فى الغالب أسلوبين لإستخراج أفضل الحلول عن طريق هذا النموذج الرياضى. الأسلوب الأول هو الأسلوب التحليلى Analytical ، والأسلوب الثانى هو الأسلوب الرقمى Numerical.

أما الأسلوب التحليلى فإنه يعتمد على إستخدام الإستنتاج الرياضى ويتطلب أنواعا من الطرق الرياضية .. كالتفاضل .. ورياضة المصفوفات .. أما الأسلوب الرقمى فيقوم على أساس محاولة وضع قيم رقمية مختلفة والتعويض بها عن المتغيرات المسيطر عليها فى مجموعة المعادلات بالنموذج على سبيل التجربة ، وينبغى أن يتم بإستمرار إختيار النماذج المُطبّقة عن طريق تحليل قُدرة النموذج على التنبؤ بآثار التغيرات التى قد تدخلها الإدارة على كفاءة النظام كله. وكلما كانت القدرة على التنبؤ دقيقة ، كلما كان النموذج يعبر تعبيرا صحيحا عن الحقيقة .. أما اختيار الحل فيكون بمقارنة النتيجة المترتبة على تطبيقه بالنتائج التى كانت تتحقق قبل ذلك.

ومن المؤكد أنه لا يوجد أدنى شك فى الفائدة العظمى التى يمكن تحقيقها فى أى بحث نتيجة لإستخدام الأسلوب الرياضى .. غير أنه هناك من يقرر – ونحن نشاركه فى رأيه – أنه من الصعب تقرير أن " الرياضيات " تُشَكّل مدرسة مستقلة بذاتها لنظرية الإدارة .. وإلا اعتبرت كذلك مدرسة مستقلة فى علوم الطبيعة .. والكيمياء .. والهندسة .. والطب .. الخ .. إذ أن هذه العلوم وغيرها تعتمد أيضاً على الرياضيات. ويمكن القول أن الإدارة أيضا تستخدم الرياضيات على

نطاق واسع نظراً لقدرتها على الإحاطة الشاملة بجوانب الموضوع الإدارى .. وهى هنا تستخدمها كأداة أكثر من إستخدامها كمدرسة A tool rather than a school .

ولعل مما يساعد على إنتشار إستخدام الرياضيات على نطاق واسع ، ذلك التقدم المذهل الذى حدث فى ميكنة أجزاء واسعة من العمل الذهنى تحت لواء " النظرية العامة للتحكم " وعن طريق الحاسبات الالكترونية التى تسمى بالعقول الإكترونية والتى لا تستغنى عن العقل البشرى كما قد يتبادر إلى أذهان البعض ، بل يتيح له فرص التخلص من الأعمال الذهنية الروتينية ليسموا إلى مستويات أعلى من الخلق والإبداع والإبتكار ، ويكفي توضيحا لهذا أن نذكر أنه يوجد فى بعض الجامعات فى الخارج عقولا إلكترونية تنجز من العمليات الرياضية فى دقيقة واحدة ، مالا يستطيع إنجازه أبرز علماء الرياضيات ، لو استمر يعمل لمدة ٢٤ ساعة كل يوم ولمدة أربعة الاف عام !!.

الخلاصـــــة

نرجو أن نُذكّر بأن علماء الإدارة يرددون فى مراجعهم باستمرار ... أن قائمـة المشـكلات التنظيمية والإدارية ، والجهود التي بُذلت من أجل فهـم هـذه المشكلات ، ثـم إجـراء البحـوث والدراسات التى تتعلق بإيجاد حلول لها ، ثم التوصل إلى هذه الحلـول ، كـل هـذه الجهـود إذا أردنا أن نتعقبها ، ونضع قوائم بأسماء من أجراها ، هذه القوائم ستكون طويلة جدا !! ... غـير أنه يُمكن القول أن تطور البحوث ، وتنـوّع الطـرق ، قـد أضـاف إلى الفكـر الإدارى العديـد مـن المفاهيم التى خضعت للعديد من التجارب العلميـة ، ثـم توصـل العلمـاء إلى مفـاهيم. ومبـادئ . وهذه المبادئ كـانت القـاعدة الأسـاسية لاسـتنباط الطـرق والمـدارس الفكريـة الإداريـة . وبالتـالى النظريات التنظيمية والإدارية الحديثة.

وقد أوردنا فى هـذا الفصـل العديـد مـن الطـرق العلميـة الإداريـة ، والتـى منهـا الطريقـة التجريبية أو دراسة الحالات ، وطريقة السلوك النـاجم عـن علاقـات الأفـراد ، وطريقـة السـلوك الجماعى ، وطريقة نظم التعاون الإجتماعى ، وطريقة النظم الإجتماعيـة الفنيـة ، وطريقـة نظريـة إتخاذ القرار ، وطريقة مدخل النظم ، والطريقـة الرياضيـة ، وطريقـة الموقـف ، وطريقـة الأدوار الإدارية ، وطريقة السبعة عناصر كإطار عام للإدارة ، وطريقة بحوث العمليات.

ثم أوضحنا أنه نتيجة لتعدُّد تجارب وآراء العلماء نشأت مدارس التفكير الإدارى نلخصها فيما يلى :

مدرسة الادارة العلمية :

وتهتم هذه المدرسة بتحقيق الكفاءة الإنتاجية بما يتناسـب مـع التطـور الآلى والفنـى الـذى حدث فى أعقاب الثورة الصناعية ، وهـى تسـتند إلى القـدرة علـى اسـتخدام العقـل لـدى جميـع المستويات الادارية من أجل إكتشاف أساليب فنيـة جديـدة للإنتـاج. وقـد نـادى أصحـاب هـذه المدرسة بتقسيم العمل والتخصص وضرورة تطبيق علاقات صناعية جديـدة بـين القـوى العاملـة .

ووضع الأسس والقواعد لكل من التنظيم والإدارة ، وإستخدام التصوير الفوتوغرافى السريع للحصول على سجل كامل خاص بتفصيلات جميع حركات العمل وصولا إلى أسلوب أمثل لأداء الأعمال يتم تدريب القوى العاملة عليه بهدف تحقيق معدلات إنتاجية عالية. كما تعمل على احلال العلم محل التبريرات الوهمية للقرارات النظرية.

مدرسة بحوث العمليات :

تستخدم مدرسة بحوث العمليات الأساليب العلمية فى دراسة وتحليل المشاكل التى تواجه الإدارة ، وذلك عن طريق تحليل العملية الإدارية بغرض مد الإدارة بالبيانات التى تساعدها فى الوصول إلى أفضل الحلول لمواجهة هذه المشاكل ، أى أنها تمثل أداة هامة من الأدوات التى تُسهم فى توفير المعلومات والحقائق للإدارة ، بحيث تتمكن من إتخاذ القرارات السليمة فيما يعترضها من مُشكلات .. كما أنها تستنبط من هذه البحوث مبادئ للإدارة تصلح من وجهة نظرها لبناء نظرية الإدارة ، وهذه المدرسة تؤمن بدولية العملية الإدارية بغض النظر عن نوع أو حجم المشروع الذى تتم فيه العملية الإدارية وتبحث فى نظرية للإدارة كأسلوب لتنظيم الخبرات ، والعمل على تحسين أساليب التطبيق من خلال البحوث . وإجراء التجارب على المبادئ المستنبطة.. وبذل جهد سليم لتعليم أساسيات الإدارة.

وتُعتبر بحوث العمليات أساسا لتطبيق الطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية إيجابيا ، وأن هذه الطريقة تستخدم العديد من الأساليب والأدوات ، كإستخدامها للبرامج الخطية ، ويُعتبر إستخدام الطرق الإحصائية من أكثر أساليب بحوث العمليات إنتشارا فى الإدارة ، نظرا لإنها أقدم من حيث التطبيق ، وأنها الأداة الفعالة للتخطيط ، والتنظيم والمراقبة ، والتنبؤ بالمستقبل ، إذ أن الإحصاء أداة للإستنتاج وإستخلاص النتائج وعمل الخطط عن طريق دراسة الظاهرة وإثبات المعلومات عنها ، ثم تجميع وتبويب المعلومات بطريقة علمية تمهيدا لإعداد النتائج بشكل يوضح سير الظاهرة.

المدرسة التجريبية :

تهتم هذه المدرسة بدراسة سلسلة من التجارب عن مواقف ذات طابع مُحَدّدة تجرى لترشدنا إلى أفضل الأساليب لإنتهاج أسلوب معين .. وهذه التجارب تطبق عند أدائهـا الأسلوب العلمى ، فلها أن تستخدم العديد من الأدوات التى تراها مناسبة .. كإستخدام القيـاس الكمـى .. والآلات وتصميم التجارب المعملية .. وعمل التصنيفات العلمية .. والبحث عن المبادئ العامـة .. الخ .. ويتخير كل باحث الأسلوب والأداة التى تمكنـه مـن أن يضيـف جديـدا إلى المعـارف التـى يبحث فيها .. وأن يتعرف على أوجه النقص فيها .. وينير جّوانـب الغمـوض فيهـا .. ويسـير العمل فى الأسلوب التجريبى على أساس قياس أحد العوامل مع تثبيت العوامل الأخـرى وهكـذا إلى أن يتعرف الباحث على الآثار التى تحدث نتيجة لتغيير كل عـامل. وهـم يفـترضون أنـه عـن طريق دراسة النجاح الذى حققه بعض المديرين وكذلـك الأخطـاء التـى إرتكبوهـا .. والمحـاولات التى تمت للتغلب على مشكلات معينة .. عن طريق كل ذلك يمكن للطلبة والدارسين أن يتعرفـوا ويتفهموا بطريقة ما على " أساليب فنية " يمكنهم أن يستخدموها ويطبقوها فى الحالات المماثلة.

مدرسة العلوم السلوكية :

تعتمد هذه المدرسة على تحليل مفهوم العلم الإدارى ، الذى يستهدف إنجاز الأعمال ، أما عن طريق الآخرين ، أو الإسهام معهم فى هذا الإنجاز ، ومـن هـذا الفهـم ، فـإن أصحـاب هـذه المدرسة يركزون دراساتهم على العلاقات المختلفـة بـين الأفـراد ، وهـو مـا يطلـق عليـه العلاقـات الإنسـانية أو القيـادة ، أو أسـلوب العلـوم السـلوكية ، فهـم يهتمـون بدراسـة ديناميكيـة النشـاط الإنسانى من جهة .. ومدى إرتباط هذه الديناميكية بالمناخ الثقافى والحضارى الذى يتم فيه هـذا النشاط ، إلى غير ذلك من عوامل أخرى.

وتستخدم هذه المدرسة علوم النفـس والإجتمـاع والأجنـاس وعلـم النفس الإجتمـاعى وعلـم الأمراض النفسية والتحليل النفسى .. إلى غـير ذلـك مـن العلـوم التـى تكشـف عـن أسـباب تنـوع

التصرفات الجماعية والفردية .. هذا الكشف يؤدى إلى المعرفة .. وهذه المعرفة تمكننا من التعرف على الدوافع المختلفة التى أدت الى هذه التصرفات .. وبذلك يمكن ايجاد قدر من المعرفة " للتطور العلمى للسلوك الانسانى " .. وهذا يساعد على العمل على إيجاد مناخ ملائم يتوافر فيه الفهم المتبادل..

مدرسة النظام الاجتماعى :

أصحاب هذه المدرسة يعتبرون " ان الإدارة إن هى إلاّ نظام إجتماعى" .. نظام يتضمن العديد من العلاقات التى تُسهم فى مراحل التقدم الثقافى والحضارى .. ولتأكيد ذلك نرى الكثيرين منهم يقصرون بحوثهم ودراساتهم على التنظيمات الرسمية ، حيث انهم يرون أن التنظيم الرسمى يرتبط أساسا بمفهوم إجتماعى أكثر من إرتباطه بمفهوم السلطة المستخدمة غالبا فى الإدارة لتوجيه النشاط الإنسانى ،أى أن الجانب الإجتماعى هو الجانب الطاغى أو الغالب . ومثل هذا الفهم أيضا يوجد فى دراسات عدد كثير من الباحثين ، والذين نراهم يُعرّفون فى بحوثهم التنظيم الرسمى بالعلاقات الإنسانية. وهم ينادون بتنظيم العلاقات بين مختلف المجموعات البشرية فى التنظيم الرسمى القائم والعمل على توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجماعة والإرتقاء بهم حضاريا.

ويمكن القول أن هذه المدرسة أضافت الكثير إلى الإدارة .. فقد أوضحت أن العالم يحقق تقدما مذهلا فيما يتعلق بالعلوم التطبيقية . بينما يوجد تخلف فيما يتعلق بعلم الإجتماع والنظم الإجتماعية .. وأوضحت أنه كلما بُذلت الجهود نحو الإرتقاء بشأن العلوم الإجتماعية .. إرتفعت بالتالى مستويات التدريب والعمل .. وأمكن معالجة المشكلات العديدة التى تتعلق على وجه الخصوص " بالتَكَيُّفُ " .. لإن هذه المدرسة تهتم بالأشخاص .. وإن هؤلاء الأشخاص كجماعات بدائية .. أو مجموعات تزاول نشاطها داخل منظمات إنسانية .. هؤلاء جميعا ينبغى أن نبذل الجهود من أجل أن يتكيفوا فيما بينهم حتى يمكن خلق مجتمعات متجانسة.

مدرسة نظرية اتخاذ القرار :

أصحاب هذه النظرية يرون أن الادارة إن هيإلاّ نوعـا مـن السـلوك المتواجـد فـى مختلـف التنظيمات الإنسانية ، هذا السلوك يتطلب عملية التوجيه والسيطرة على النشاط فى هـذا التنظيـم الإنسانى ، ومن هذا الفهم ، فإن الوظيفة المحددة للإدارة هى تنمية وتنظيم عملية إتخاذ القرارات بطريقة تجعلها فـى أقصـى درجـات الكفـاءة المكنـة ، أخـذا فـى الإعتبـار ان الإدارة تعمـل مـع مجموعات إنسانية .. أو مع أفراد يرتبطون جماعيـا بـالتنظيم .. وليـس مـع أشـخاص بذاتهـم .. الأمر الذى يتطلب إعطاء عنايـة خاصـة لإتخـاذ القـرارات علـى مختلـف المسـتويات العاملـة فـى التنظيم ، والتصدى للمشكلات بأسلوب علمى حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة.

ونظرا لإرتباط مدرسة نظرية إتخاذ القرارات بالرياضيات ، فإنها تتطلب ضـرورة التعـرف بدقة على المشكلة التى من أجلها يتخذ القرار .. ومما لاشـك فيـه أن الإدارى النـاجح يتمـيز عـن غيره بقدرته على الإحاطة بمختلف جوانب المشكلة ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ، ثـم وضـع مقاييس أو معايير الحكم على سلامة إنجاز القرارات التى اتُخِذتْ وهذا يتطلـب منـه بـذل جهـد لجمع البيانـات التـى تتعلـق بموضـوع القـرار ، وبـذل جهـد أكـبر للتـأكد مـن أن هـذه البيانـات محايدة ، حتى لا يصدر القرار مشوبا بالإنحياز. ولعـل مـن المناسـب ان نوضـح أن إتخـاذ القـرار يتطلب أن تبذل الجهود نحو وضع بدائل حتى يُمكن إختيار أفضلها ، خاصة وأن أصحاب هـذه المدرسة يَحْسِبون إحتمالات كل قرار رياضيا.. الأمر الذى يُمكِّنهم من إتخـاذ القـرار الأفضـل . أو بمعنى أوضح زيادة إحتمالات سلامة القرار الذى إستقر عليه الرأى.

المدرسة الرياضية :

إن أهم أساس تعتمد عليه هذه المدرسة هو " النموذج الرياضى " والذى يُعَدّ بحيـث يصـف المشكلة موضع البحث ، ويحدد المتغيرات الأساسية التى تؤثر فيها ، ويبين طبيعة العلاقات بـين تلك المتغيرات ، هذا فضلا عن أنه يتضمن مجموعة من المعادلات الرياضية التى توضح القيود التى تحكم الإدارة فى إتخاذ قراراتها ، وتصف كفاءة النظـام موضـع البحـث .. ويوجـد فـى الغـالب

أسلوبين لإستخراج أفضل الحلول عن طريق هذا النموذج الرياضى ، الأسلوب الأول هو الأسلوب التحليلى ، والأسلوب الثانى هو الأسلوب الرقمى.

أما الأسلوب التحليلى فإنه يعتمد على إستخدام الإستنتاج الرياضى ، ويتطلب أنواعا من الطرق الرياضية .. كالتفاضل .. ورياضة المصفوفات .. أما الأسلوب الرقمى فيقوم على أساس محاولة وضع قيم رقمية مختلفة والتعويض بها عن المتغيرات المسيطر عليها فى مجموعة المعادلات بالنموذج على سبيل التجربة .. وينبغى أن يتم بإستمرار إختيار النماذج المطبقة عن طريق تحليل قدرة النموذج على التنبؤ بآثار التغيرات التى قد تُدْخِلها الإدارة على كفاءة النظام كله. وكلما كانت القدرة على التنبؤ دقيقة ، كلما كان النموذج يعبر تعبيرا صحيحا عن الحقيقة .. أما إختيار الحل فيكون بمقارنة النتيجة المترتبة على تطبيقه بالنتائج التى كانت تتحقق قبل ذلك.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) ما هو مفهوم العلم ؟ ... وما هو مفهوم المنهج العلمى ؟ .. وما هو أثر ذلك على إتجاهات الفكر الإدارى ؟ وما توصلت إليه هذه الإتجاهات من إجراء بحوث ودراسات أدّت إلى العديد من الطرق العلمية للإدارة ؟

٢) يرى علماء الإدارة أن مدرسة بحوث العمليات تستخدم الأساليب العلمية فى دراسة وتحليل المشاكل التى تواجه الإدارة ؟ ..

علّق على هذه العبارة ، شارحا الأسلوب التحليلى الوظيفى لهذه المدرسة ؟..

٣) من القضايا التى تقابل المديرين الجُدُدْ الذين يرغبون فى الإصلاح إكتشافهم مشكلات قد يؤدى إبرازها إلى شيوع سوء الإدارة فى عهدهم ؟..

ناقش هذه القضية موضحا رأيك الخاص ؟..

٤) اشرح أسلوب العمل التجريبى وفقا لإهتمامات المدرسة التجريبية ؟

٥) يرى علماء الإدارة أن مدرسة العلوم السلوكية تهتم بدراسة ديناميكية النشاط الإنسانى ومدى أرتباطها بالمناخ الثقافى والحضارى .

علّق على هذه العبارة ، شارحا أهداف هذه المدرسة ، وأسلوبها ، مع الإستعانة بالأمثلة التطبيقية.

٦) يعتبر فهم السلوك البشرى من أعقد المواضيع التى طرقها الإنسان.

علّق على هذه العبارة فى ضوء الاختلافات الفردية ورأى بعض المدارس الإدارية فى هذا الشأن ؟..

الفصل السابع

تطور نظرية الادارة

The Development of a Theory of Management

الإنسان مدنى بطبعه :

إن طبيعة الإنسان التى خلقها اللّه سبحانه وتعالى تفرض عليه أن يسعى وراء الرزق لكى يعيش ، كما أن تكوينه الجسدى ، ومشاعره النفسية المتباينة ، تفرض عليه أن يتعاون مع غيره من الناس من أجل تحقيق أهدافه ، وهو فى سعيه هذا نحو تحقيق أهدافه ، يرغب فى الحصول على أقصى منفعة ممكنة .. مع بذل أقصى جهد ممكن .. وتَحَمُّل أقل نفقة ممكنة .. مع استبعاد كل ما يُعَكِّر عليه مزاجه أو صفو حياته .. هذه المواصفات الفطرية التى توجد فى الإنسان ، تنطبق أيضاً على مختلف المجموعات البشرية ، أيا كان نشاط هذه المجموعات .. نشاطاً تجاريا أو صناعيا .. أو علميا .. أو ثقافيا .. أو عسكرياً .. أو دينياً .. أو خيرياً .. أو اجتماعياً .. فإذا كان على هذه المجموعات البشرية أن تعمل لكى تحقق أهدافها ، فإن هذا يعنى بالضرورة وجود نوع من الإدارة ، ووجود هذه الإدارة يعنى أنها تقوم بتهيئة الظروف البيئية المحيطة بالجماعة بحيث تكون صالحة للعمل ، كما يعنى أيضاً أن هذه الإدارة تقوم بأوجه النشاط الذى يُمَكِّن هذه الجماعة من تحقيق أهدافها ، أى أنها : تخطط .. وتنظم .. وتُعيِّن القوى العاملة .. وتوجه .. وتراقب .. وتنسق .. الخ .. كل هذا النشاط الإنسانى حاول بعض العلماء تنظيمه وصياغته فى أسلوب علمى تمهيداً لإستنباط نظرية للإدارة تكون هادياً ومرشداً للعاملين فى هذا المجال.

فكرة الادارة :

إذا نظرنا إلى طبيعة الإنسان وأسلوبه فى الحياة ، وجدنا أنه مدنى بطبعه ، أى أنه إجتماعى بفطرته ، ولا يسهل عليه أن يعيش منعزلا عن غيره من الأحياء ، ولا يستطيع أن يحقق بجهده المنفرد كل مطالبه فى الحياة .. ولعل هذا هو الذى جعل الإنسان يحاول منذ فجر التاريخ البشرى أن ينتمى إلى منظمات متوالية لتحقيق أهدافه ، فبدأ بالأسرة ، وإنتقل إلى القبيلة ، ثم الدولة ، ثم منظمات أخرى .. وهو يريد من وراء كل ذلك أن يُحقّق تبادل المعونة ، ومعنى هذا أن الإنسان لابد له من أن يتعاون مع بعضه بعضاً ، وهو فى تعاونه من أجل تحقيق

أهدافه يُحقق جهداً بشرياً .. هذا الجهد البشرى يتطلب فكراً وأسلوباً لتحقيق أهدافه ... هذا الفكر ، وهذا الأسلوب، هو ما يُمكن أن يطلق عليه مقدماً .. فكرة الإدارة.

ولما كانت الجماعة البشرية قائمة منذ أن خلق الله الإنسان ، ونظرا لأن الإنسان هو سيد الأحياء فى هذه الأرض ، وهو خليفة الله فيها ، فقد مَيَّزَه الله سبحانه وتعالى عن سواه بالعقل والتفكير وسعة الذكاء ، وغير ذلك من الهبات والطاقات ، نظرا لكل ذلك – فقد كان من المفروض أن تكون العلوم المرتبطة بفكرة الإدارة من أكثر العلوم إزدهارا وتقدماً.

وفى الحقيقة ، فان هناك من بين العلماء فى العالم من يقرر أنه يتضح من ترجمات(*) أوراق البردى المصرية ، والتى يرجع تاريخها إلى ١٣٠٠ سنة قبل الميلاد ، يتضح منها أن القدماء المصريين كانوا يهتمون جداً بتنظيم وإدارة الدولة ومختلف أجزائها ومرافقها ، وأن الأهرامات فى مصر ، ومهارة النبى يوسف عليه السلام فى معالجته للمجاعات التى سادت وقتئذ ، والتى تُشبه ما نُطلق عليه فى مجتمعنا الحديث " إدارة الأزمات " .. هذه الأمثلة تعتبر خير شاهد على وجود المهارة الإدارية فى مصر فيما مضى .. كما ويقررون أن مثل ذلك كان يوجد أيضاً فى الصين القديمة ، وأن تعاليم " كنفوشيوس(**) Confucius " كانت تتضمن مقترحات عملية للإدارة العامة للدولة على أسس سليمة ، وكانت تؤكد على ضرورة إختيار " قيادات قادرة Capable officers " وتعيينها فى شتى مواقع الدولة ، بحيث تتوافر الأمانة والنزاهة وروح الإيثار والبعد عن الأنانية.

وكذلك إذا رجعنا إلى سجلات الفترات الأولى من تاريخ اليونان ، فإننا نجد كثيراً من المؤشرات التى توضح تقدير اليونانيين لوظيفة الإدارة ، وذلك على الرغم من عدم إلقائهم أية أضواء على إستخدامهم لمبادئ الإدارة ، وخير شاهد على ذلك هو وجود " الكومونولث الأثينى Athenian Commonwealth " فقد كانت له مجالسه Councils ومحاكمه

(*) A. Lepawsky, Administration (New York : Alfred A. Knopf, Inc., ١٩٤٩).

(**) L.S.Hsa, The Political Philosophy of Confercianism (New York : E.P. Dutton & Co., Inc., ١٩٣٢).

الشـعبية Popular Courts ، وقادتـه الإداريـين الرسميـين Administrative Officials ، ومجلـس القادة Board of Generals، هـذا فضـلا عـن أن تعريـف فيلسوفهم " سقراط Socrate " للإدارة يكاد يتفق فى مفهومـه مـع مفهـوم وظيفـة الإدارة فـى تطورنا الحديث ، حيث أنه عرّفها بأنها " مهارة منفصلة عن المعارف الفنية والخبرة العلمية " A skill separate from technical knowledge and experience."

وكذلك إذا رجعنا إلى سجلات روما القديمة Ancient Rome . ودقّقنا البحث فيما يتعلق بالإدارة ، فإننا نجد أن هذه السجلات غير كاملة ، غـير أنـه كـان مـن المعـروف جيـدا لديهـم أن التعقيـدات فـى الوظيفـة الإداريـة أدت إلى تطويـر " الأسـاليب الفنيـة لـلادارة Management Techniques تطويـرا ملحوظـا . ووجـود " نظـام للقضـاء الرومـانى . Roman(*) Magistrates " ومـا كـانوا يتمتعـون بـه مـن منزلـة رفيعـة المسـتوى لـدى المجتمع ، هذا فضلا عن أن تدرُج البنيان القضـائى الرومـانى ، وتوضيـح العلاقـة الهرمية التـى تحكُم سير العمل ، بالإضافة الى وجود مثل هذا البنيان الهرمـى فـى غـير ذلـك مـن القطاعـات، جعلت العلماء يُقررون أنه يُمكن أن يقال فى الحقيقة ، أن السر وراء عبقريـة الرومـان الفعليـة ، ونجاح إمبراطوريتهم ، إنما يعود بالدرجة الأولى إلى قدرتهم على تنظيم شئونهم. فمن خـلال مبـدأ التدرج الهرمى Scalar Principle وتفويض السلطة ، تمكنت روما من التوسـع ، وحققت إمبراطورية ذات كفاءة تنظيمية لم يكن لها شبيه من قبل.

ويرى علماء التنظيم والإدارة أنه يُمكن القول أيضا أن من أقدم المنظمات كفاءة فـى تطبيـق أسـاليب تنظيميـة وإداريـة فعّالـة ، " الكنيسـة الكاثوليكيـة الرومانيـة The Roman Catholic Church " ، ومن الأمثلة الحية علىذلـك التـدرج الهرمـى فـى تفويـض السـلطة الممنوحة لمختلف المنظمات الاقليمية التابعة لها ، والتخصص فيما يتعلق بالنشاط الوظيفـى الـذى تمارسه ، وإستخدامها المُبكِّر لأسلوب الإدارة الإستشارية Staff-device.

* For an excellent analysis of the Roman genius for organization. See J.D. Moony , Principles of Organization (New York : Harper & Brothers, ١٩٧٩).

ولعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضّح أن نظام الإدارة فى الإسلام قد وضع صالح الجماعة فوق صالح الفرد ، وجعل نظام الحكم أمانة ينبغى أن تُؤَدّى على خير وجه ، " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل " .. وكذلك جعل الشورى أساس الحكم حيث يأمر اللّه الرسول عليه الصلاة والسلام بذلك فى قوله تعالى " وشاورهم فى الأمر " .. " وأمرهم شورى بينهم ".. وحق الأمة فى أن تختار حُكّامَها .. تُعيِّنْهُم .. وتَعْزِلهم .. وتراقبهم فى كل تصرفاتهم الشخصية والعامة .. وكذلك الحريات العامة وحدود التَمَتُّع بها ، وتنظيم بعض قواعد بناء الاسلام ، مثل إقام الصلاة .. وإيتاء الزكاة .. وصوم رمضان .. وحج البيت لمن إستطاع .. إلى غير ذلك من المبادئ التى تُرشد إلى الأسلوب الأمثل فى المعاملات بما يُحَقِّقُ أسساً قويمة للجماعة البشرية ، يؤدى تطبيقها إلى تحقيق الأمن والرضا والإستقرار للجميع ..كل هذا ترك حصيلة وافرة من النُظُم والأساليب التى طُبِّقت ، والتعليمات التى صدرت وَوَجِّهت واتّبَعت العديد من أساليب الإتصال المُتاحة وقتئذ للتأكد من فهم الرعية لمضمون هذه التعليمات .. ولم تمنع إمتداد رقعة الدولة الاسلامية على أجزاء من صعيد آسيا وأفريقيا وأوروبا من أن تكون تعليمات الحكم الإدارية والنظامية فى غاية من الوضوح، ومازالت هذه التعليمات يضرب بها الأمثال حتى اليوم.

ولعل من المناسب أن نوضح فى هذا المقام ، أن التنظيمات العسكرية على مر العهود كان لها أسلوبها التنظيمى والادارى الذى استفادت منه المنشآت التجارية ، وقد كان أسلوبها التنظيمى والإدارى بسيطاً حتى زمن قريب ، إذْ كان يتم فى حدود البنيان الهرمى الذى تَتَحَدَدْ من خلاله السلطات والعلاقات ، ويتم توصيل الخطط والتعليمات بما يرفع من المعنويات ويُمَكِّن من تحقيق الأهداف .. وهناك من يقرر أنه حتى " نابليون بونابرت " القائد الأوتوقراطى كان يضيف إلى قوته القيادية شرحاً دقيقاً لأهداف التعليمات التى كان يصدرها إلى ضباطه وجنوده.

وهناك من يضيف إلى قائمة الجماعات والمفكرين الذين ركزوا على أهمية إيجاد نظام للدولة يدار بـأعلى قـدر مـن حسـن التوجيـه الإدارى، جماعـة الكامـيرال "Cameralists"(١) .. وتتضمن هذه المدرسة المفكرين والمهتمين بالإدارة العامة فى كل من ألمانيا والنمسا ، وكانوا يدينون بنفس المعتقدات التى يديـن بهـا أصحـاب " المدرسـة التجاريـة " مـن الإنجليـز ، وأصحـاب " المدرسة الفيزوقراطية " من الفرنسيين ، فيما يتعلق بالإقتصاد السياسى ، والتى سادت من القـرن السادس عشر حتى القرن الثامن عشر..

غير أنهم كانوا أكثر منهم إهتماماً بقدرة التوجيه الإدارى المُنَظّمْ على تحقيق الإزدهار والنمو والتقدم ، وهم فى هذا يقولون ، أنه إذا كان حُسْن التنظيم يُمَكِّن الفرد من زيادة ثروته ، فإنه مـن باب أولى يكون لازماً لإدارة الدولـة أو مرافقهـا .. ومـن هنـا إستنبطوا بعـض المبـادئ الإداريـة ، وكـانت نظرتهـم تتصـف بشـمول الأسـاليب الفنيـة الإداريـة "Universality of Management Techniques" وأكـدوا فـى تطبيقهـم علـى جوانـب هامـة متعـددة ، كالتخصص الوظيفى وحسن تدريب وإختيار المعاونين لمختلف الوظائف الإداريـة ، وإنشـاء جهـاز محاسبى للدولة ، والسرعة فى الإجراءات القانونية ، وأخيراً تبسيط الإجراءات الإدارية.

أى أن فكرة الإدارة بكل ما تعنيهـا مـن إفتراضـات ، ومـا تسـتهدفه مـن أهـداف فلسـفية وإجتماعية كانت قائمة فى مختلف(٢) العهود .. فمما لاشك فيـه أن الجماعـات البشـرية كـانت تعيش حياتها المدنية ، والعسكرية .. وأن هذه الجماعات كانت تتحرك .. وهـى فـى تحركهـا ، كان يوجد من يوجهها .. وكان يوجد من يخضع لهذا التوجيه .. وكان يوجد أيضاً المنتفعين مـن وراء هذا الجهد والنشاط البشرى.

For one of the most scholarly analysis of cameralism, See A. Small, The Cameralists (Chicago : University of Chicago Press, ١٩٠٩.

O.Sheldon, " The Development of Scientific Management in England", (Harvard Business Review Vol. ٣, January ١٩٢٥).

تأخر نظرية الادارة :

غير أننا يمكننا أن نقول أن الجهود التى بُذلت نحو إستنباط مبادئ .. وقواعد .. ونظم .. وإجراءات للإدارة ، أو إنتهاج أسلوب علمى فى البحث والدراسة للإدارة يسمح بأن تكون لها نظرية ، ويسمح للإدارة بأن تصبح علماً متعارفاً عليه مستقلا بقواعده ونظمه ، نقول أن هذا قد تأخر كثيراً ، نظراً لإعتبارات عديدة ، ذكرنا بعضها سابقا ، هذا بالإضافة إلى أن النشاط التجارى فيما مضى لم يكن من المهن المرموقة ، أو المهن التى يتطلع إليها على وجه الخصوص فئة المثقفين ، فقد كانت تُعتبر المهن التجارية من "المهن الحقيرة Degrading Occupation" وحتى نضرب مثلا على ذلك نشير إلى وصف نابليون بونابرت للإنجليز عندما أراد تحقيرهم .. فقد وصفهم بأنهم أمة من " أصحاب الحوانيت Nation of Shop-keepers." هذا بالإضافة إلى أن علماء الإقتصاد ساروا فى بحوثهم ودراساتهم التحليلية للمشروعات التجارية على مدى الأسلوب الذى رسمه لهم أستاذهم " آدم سميث " .. الذى كان يهتم بتدعيم ثروة الأمة ، وكان " آدم سميث "(*) يصف رجال الأعمال بأنهم " مجموعة من الرجال .. لا تتفق مصالحهم مع مصالح الجماهير .. إن مصالحهم غالبا ما تكون فى خداع الجماهير وظلمهم .. وتبعا لذلك .. فإنهم فى أحيان كثيرة خدعوا الجماهير وظلموهم".

وفيما يلى نسوق تعبيره :

" They are an order of men, whose interest is never the same with what of the public, who have generally an interest to deceive and even to oppress the public, and who accordingly have, upon many occasions, both deceived and oppressed it."

(*) Wealth of Nations by Adam Smith, (New York : Modern Library, Inc, ١٩٣٧).

هكذا كانت النظرة إلى التجارة .. وإلى رجال الأعمال .. هذه النظرة أخَّرت الجهود نحو إيجاد نظرية للإدارة ، حتى علماء النظريات السياسية لم يهتموا بالبحث عن نظرية للإدارة ويولونها الإهتمام الكافى ، على الرغم من أن الإدارة من أهم واجبات الحكومة .. والحكومة تعتبر أقدم وأشمل شكل من أشكال التنظيم الاجتماعى .. إن إهتمام الحكومات كان يتجه بالدرجة الأولى نحو وضع سياسات على المستوى القومى والعالمى.

وتأكيداً للحاجة إلى نظرية للإدارة يقول بعض علماء الإدارة وعلى رأسهم " تالكوت بارسونس Talcott Parsons " ما يلى :

دور النظرية :

إن الحاجة إلى مفهوم للإدارة ،وإلى إطار عام للقواعد التى ترتكز عليها ، قد إتضح منذ فترة ، والدليل على ذلك ما قاله علماء الإدارة التطبيقيين مثل هنرى فايول ، وتشيستر بارنارد ، وآلفن براون . وبالإضافة إلى ذلك فإننا نرجو الرجوع إلى كتابات " تالكوت بارسونز"(*) فى وضوح كامل دور النظرية فى مكانها المناسب عندما قال : " لا نكون مُغالين إذا قُلنا أن أهم مقياس لحالة النضوج لعلم ما ، هو قياس الحالة التى تتضمنها نظرية من مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ ، وهذه المبادئ تتضمن خصائص النهج الفكرى العام المعتمد فى هذا الحقل ، وأنواع ودرجات التكامل المنطقى لمختلف العناصر المكوِّنة له ، والطرق المستعملة فعليا فى الأبحاث التجريبية".

وفى الحقيقة ، يُمكننا القول أن الثورة الصناعية ، والتقدم المذهل فى العلوم والفنون التطبيقية .. والنظرة الجدية إلى دور الإنسان فى نطاق التجمعات البشرية ، وخلق حوافز تدفعه إلى أن ترتبط أهدافه بأهداف المشروعات .. هذا بالاضافة إلى الأزمات الإقتصادية الكبرى التى إجتاحت العالم وعلى وجه الخصوص عام ١٩٢٩ ، وما ترتب على ذلك من تطبيق أساليب جديدة لتدعيم الإقتصاد والتغلُّب على الأزمة فى بعض الدول ، كما هو الحال فى الولايات المتحدة

* Essays in Sociological Theory, Pure and Applied by T., Parsons (Glencoe, Ill., : Free Press, ١٩٤٩).

الأمريكية عندما طَبَقّتْ النظام الجديد الذى أُطلق عليه New Deal ... كل هذا أدى إلى الإهتمام بطبيعة الدور الذى يقوم به المديرون.

ثم حدثت الظروف التى أدت إلى تكثيف الجهود نحو إيجاد نظرية(*) لإدارة الأعمال التجارية .. هذه الظروف هى ظروف الحرب العالمية الثانية ، فقد كان هناك حرص شديد على زيادة الإنتاج ، بأقل التكاليف الممكنة ، وهذا الحرص هو الذى ركّز على الدور الذى يمكن أن يقوم به المدير فى هذا المجال ، فقد اعْتُبِرت الإدارة هى العامل الاستراتيجى إمكان تحقيق هذا الهدف .. وهكذا تدفع الحاجة المجتمعات الى بذل مزيد من الجهد للتغلب على ما يقابلها من مشكلات .. وليس هناك مشكلات أعقد من مشكلات الحروب التى تهدد الأمم بالخطر .. ويدفعها هذا الخطر الى أن تعمل على زيادة الانتاج ، فى ظل ظروف تفقد فيها أبناءها .. الأمر الذى يحفزها على أن تبذل جهوداً مضاعفة لكى تتعرف على أفضل الأساليب لتوجيه النشاط الانسانى بحيث يحقق الكفاءة الانتاجية.

ومما لاشك فيه أن التطور الصناعى الكبير الذى حدث أدَّى إلى كبر أحجام المشروعات ، ووجود وحدات للعمل كبيرة ، يعمل فيها عدد كبير من الأشخاص .. أى زيادة التجميع والتركيز لعناصر الانتاج فى مكان واحد ، وفى مصانع ضخمة .. واقترن ذلك باتساع أسواق الإستهلاك ، وخلق أساليب الإئتمان القادرة على المعالجة المصرفية .. هذا وغيره أدى إلى بروز أنواع متعددة من المشكلات الإدارية لم تكن معروفة من قبل .. الأمر الذى كان له أكبر الأثر فى توجيه الجهود نحو الإهتمام بالمشاكل الإدارية الملحة والمتزايدة ، بحيث يمكن القول أن الإدارة أصبحت أسلوباً من أساليب العمل لا يجيده إلاَّ هؤلاء الذين تَعَلَّموه وخبروه ، ومارسوه وطبقوه .. وهناك من يقرر أن من أوائل النشاط الإدارى الذى برز ، إدارة الإنتاج وإدارة الأفراد ، نتيجة لأهمية العلاقات الإنسانية والحقوق العمالية .. ثم برزت إدارة التكاليف للتَغلُّب على المنافسة فى الأسعار ، والسعى وراء زيادة الربح .. ثم إدارة المبيعات لتحقيق أكبر قدر مُمكن من الوفورات ممكن فى

(*) Principles and Problems of Theory Constructions in Psychology. By Herbert Feigl. Pittsburg. University of Pittsburgh ١٩٥١.

نفقات البيع والتوزيع ودراسة السوق والعملاء ، ثم إدارة الشراء .. ثم تبين أهمية وجــود علاقـات طيبة وحسنة بين القوى البشرية العاملة فى الداخل .. وبين المنشأة فى الخارج .. فأدى هـذا إلى إنشاء إدارة العلاقات العامة .. وهكذا أخذ يتوالى ظهور الوظائف التخصصيـة المختلفـة مـن فنيـة وعامة ، وذلك نتيجة للتطور العلمى والإجتماعى والفكرى والصناعى والإدارى والإقتصادى بحيـث يُمكِن القول أن الإدارة الحديثة بما وصلت إليه الآن إن هى إلاّ نتاج وثمار عمليـة تطوريـة معقـدة وطويلة ، مازالت تأخذ طريقها نحو الإرتقاء والإتقان .. وذلـك عـن طريـق البحـث العلمـى للفكـر الإدارى .. وهذه الجهـود سـارت قدمـاً نحـو إيجـاد " نظريـة لـلإدارة "... والآن ، كمـا سـبق وأوضحنا يرى علماء الإدارة أننا نعيش عصر " غابة النظريات " !!...

مفهوم النظرية :

يعرف الأستاذان Paul R. Mort and Donald H. Ross فـى كتابهمـا مبـادئ مدرسـة الإدارة( ) Principles of School Administration النظريـة بأنها :

" أدق صورة عقلية لكيفية عمل الكائن الحى ، آخذة فى الإعتبـار كـل الحقـائق والظواهـر المعروفة ، والنظرية الجيدة هى النظرية القابلة للتطبيق ، ولا يوجد فيها شئ غير عملى .. وعلى قدر إعتماد النظرية على الحقائق ، يكون التطبيق المستند إليها سليماً وحكيما. أما إذا إستند بنـاء النظرية على عناصر بعيدة عن الحقيقة ، فإنها تكون نظرية سـيئة ، ويكـون الإسـتناد إليهـا فـى التصرف ضرباً من اللهو والعبث ، ويكون مَثَلُ من يطبقها مثل فـأر يجـرى بطريقـة عشـوائية فـى مجاهل الغيب . إن النظرية الجيدة هى القُدرة على تَحَسُّسْ الطرق نحو الهدف بـأقل قـدر ممكـن من العشوائية والتَخَبُّط ".

وحتى يمكن أن تكون النظرية على جانب كبير من الوضوح ، فإن المنطـق العلمـى يتطلـب أن يكون هناك إتفاق على دقة المفاهيم والمصطلحات المستخدمة فى البحث والدراسات التى تجرى

Principles of School Administration. By : Paul R. Mort and Donald H. Ross, N.Y. McGraw-Hill, ١٩٥٧).

من أجل بنائها .. وينبغى البعد تماماً عن أن يكون لكل مسئول نظرته الشخصية في بناء النظرية وذلك خشية أن يُكوّن كل إدارى لنفسه نموذجاً للعمل .. ويُطلق عليه نظرية !! ... لأن ذلك يُعتبر خَلْطاً للأمور .. فنموذجه الذى كوّنه بنفسه للعمل الذى يؤديه يُعبّر عن مجموعة من القواعد الأبجدية التى كونها نتيجة لخبرته التطبيقية ، ونظرا لأن هذه الخبرات محدودة بالضرورة ، فإن القواعد الأبجدية المستخلصة غالبا ما ينقصها الشمول ، والعمق والإستنتاجات المنطقية اللازمة لتكوين النظرية .. وقد يكون لأحد الإداريين رأيا عن كيفية حل المشكلات المتعددة التى يواجهها كل يوم ، إلاّ أنه لا يجب أن يخدع نفسه بوهم إن هذا الرأى هو نظرية من النظريات !.

إن طبيعة الجهود التى تُبذل نحو الوصول إلى نظرية مناسبة للإدارة هى فى حقيقتها حركة نحو الوصول إلى أسلوب علمى فى الإدارة .. هذا الأسلوب يمكن أن يؤكد كثيرا من الحقائق المُستَخلصة عن طريق الدراسة والبحث العلمى الدقيق .. فينبغى دائما تفسير الحقائق ، وعلى أساس الوصف والتفسير يمكن التوصل إلى التنبؤ الدقيق ، وكل هذا يتطلب أن يخضع الاستقصاء العلمى لعديد من المعايير ، والتى منها الموضوعية Objectivityأى البعد عن التحيُّز لوجهة النظر الشخصية ، والنتيجة المستقرة التى يمكن الاعتماد عليها Reliability نتيجة لما تثبته التجربة من أن نفس النتيجة يتوصل إليها باحثون متعددون بإستخدام نفس المادة العلمية بنفس الطريقة ، وكذلك تعريف مجموعة العمليات البحثية Operational Definitions، التى تسمح بإدراك وتحديد الظاهرة موضع الإختبار ، فضلا عن الوضوح والشمولComprehensiveness.

ولعل من الحقائق المعروفة ، صعوبة التوصل إلى تعريف جامع مانع لمفهوم النظرية،وهناك تعريفات متعددة فى هذا الموضوع ومنهم هربرت فيجلHerbert Feigl الذى يعرّف النظرية بأنها " مجموعة من الفروض يمكن عن طريقها ، بإستخدام المنطق الرياضى التوصُّل إلى قوانين تجريبية ، ومن ثم تعطى النظرية توضيحاً لهذه القوانين التجريبية " أى أن النظرية هى أساس مجموعة من الفروض التى يُمكن عن طريقها إستنباط مجموعة من القوانين أو المبادئ التجريبية.

على هدى هذه الآراء ، يُمكننا أن نُلقى أضواءً على البحوث والدراسات التى أُجريت من أجل تأصيل العلم الإدارى ، فقد تشعبت البحوث والدراسات وترتب على ذلك وجود طرق ومدارس فكرية إدارية متعددة ومتشعبة ، أسهم كل منها بقدر فى تدعيم العلم الإدارى .. وبُذل جهداً مرموقاً نحو محاولة إيجاد نظرية للإدارة ، ولعلنا نردد الحقيقة حينما نذكر أنه يكاد يكون هناك إجماع على أن بدأ ظهور الجهود نحو إيجاد نظرية للإدارة إنما يقترن بالجهود التى بذلها " فردريك ونسلو تايلور " ، وزميله " هنرى فايول " والتى وصفتها المراجع بـ (مدرسة الإدارة العلمية) ، والتى تمَيَّزت بجهود كثيرة تتعلق بالبحث والدراسة نحو جوانب السلوك الفنى والتخصص الوظيفى ، ثم تتابعت الجهود نحو إكتشاف الكُنه الحقيقى لوظائف المديرين ، والأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه تحقيق قدرتهم على تنسيق جهود القوى العاملة فى منظماتهم ، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مختلف المشروعات والوحدات ، وإذا كان من المستحيل أن نُعدِّد جميع الجهود ، إلاَّ أننا أوضحنا بعضها ، ويمكن للراغب فى الإطلاع والتعمق أن يستزيد من مناهل المراجع العلمية الإدارية الحديثة التى تحفل بها مكتبات العلم الإدارى المعاصر ، وهى عديدة .. ومتوافرة.

اسهام مديرى الأعمال فى نظرية الادارة :

Contributions of Business Managers

إسهام رسل روب Russél Robb

ولعل من أهم الإسهامات التى تمت من مديرى الأعمال من أجل إيجاد مبادئ تُسهم فى إيجاد نظرية للإدارة ، هو ما سبق أن أشرنا اليه من إسهامات " فردريك ونسلو تايلور " ، " هنرى فايول".. وكذلك نوجه النظر إلى بعض مديرى الأعمال الذين أسهموا فى تاريخ مبكر فى الجهود نحو تحقيق مفهوم علمى للتنظيم والإدارة .. ومن بين هؤلاء " رسل روب Russel Robb" الذى ألقى ثلاث(*) محاضرات فى موضوع "التنظيم " على مجموعة خاصة من طلبة

(*) Processes of Organization and Management. By Russel Robb (Washington D.C.: Public Affairs Press ١٩٤٨).

الدراسات العليا فى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد Harvard بأمريكا .. وكانت المادة العلمية التى أعطيت فى هذه المحاضرات " مستمدة " من خبرته العملية .. وقد أوضح فيها أن التنظيم يعتبر أداة للإستخدام الأمثل Efficient Utilization للقوى البشرية والموارد المادية .. هذه القوة التى ينبغى أن تتكيف مع عمل كل منشأة ، والتى غالبا ما يمكن أن يحدث عند إستخدامها كثيراً من أنواع التفريط .. وكذلك كان " روب " من أوائل الذين حذروا من إعطاء جهد أكبر لموضوع التنظيم .. وكان يهتم بالدرجة الأولى بأهمية تعريف السلطة والتنسيق وإيجاد فريق العمل Team Play .

كما حذر " روب " من أن التعمق فى التخصص الوظيفى قد نجم عنه كثيرا من مشكلات التنسيق.

إسهام أوليفر شيلدون Oliver Sheldon

ولعل من أكثر الأعمال شمولا فى موضوع الإدارة ، وأكثرها أهمية ذلك الكتاب الذى أصدره العالم البريطانى المتخصص فى الشؤون الصناعية وهو "أولفر شلدون( ) Oliver Sheldon " فى كتابه الذى أصدره عام ١٩٢٣ وموضوعه " فلسفة الادارة The Philosophy of Management" وشلدون فى كتابه هذا كان يحاول كهنرى فايول أن يسعى نحو إيجاد نظرية للإدارة تتسم بالإحاطة والشمول Management as a Hole، وذلك عن طريق تحديد أهدافها ومتابعة خط نموها ، وكذلك تقرير المبادئ التى تحكمها عند التطبيق .. ويمكن القول أن الخطوط العريضة لتفكير شلدون فيما يتعلق بالإدارة ، تتلخّص فى وضع السياسة والتنسيق بين الوظائف ، ووضع السياسات موضع التنفيذ ، والإستعانة بالتنظيم ، وكذلك تحقيق الترابط بين الأفراد والجماعات مع توافر القدرة على التنفيذ.

- The Philosophy of Management . By Oliver Sheldon (London : Sir Isaac Pitman & Sons. Ltd.).
- The Development of Scientific Management in England. By Oliver Sheldon, (Harvard Business Review, Vol. ٣ - January, ١٩٢٥).

ولعل من المناسب أن نوضح أن " شلدون " نفسه يقرر أنه إستمد هـذه الأفكـار والمعتقـدات التى تتعلق بوظائف الإدارة من أحد الأمريكيين ، وكان يدعى J.N. Shultze وذلك عندما ألقى بحثاً أمام جمعية " فردريك ونسلو تايلور " فى عام ١٩١٩.. غير أنه يمكن القول أن شـلدون ليس لديه عمق الفهم الذى كان يتميز به هنرى فايول .. اللهم إلا فيما يتعلق بموضـوع التنظيـم .. فإنه لم يكن يرى أن الوظائف الإدارية لها طابع الشمول ووحدة التطبيـق .. فمثـلا مناقشـاته عـن التخطيط كانت تدور حول تخطيط المصنع.

إسهام هنرى دينسون Henry Dennison

ومن المُبادرات المهمة التى قدمها أحد رجال الأعمال لتطـور نظريـة الإدارة شـخص يُدعـى " هـنرى(١) دنسـون Henry Dennision" وهـو مـن رجـال الصناعـة فـى ولايـة " ماساشوستس Massachusetts" فـان أسـاليبه الفنيـة المتقدمـة فـى مصنـع Dennison Manufacturing Company حيث تمكّن من إستخلاص مبادئ لـلإدارة ، وقـد نشـر هـذه المبـادئ فـى كتـاب صـدر عـام ١٩٣١ وعنوانـه " هندسـة التنظيـم Organization Ingineering" وفيه وضع أسلوب لدراسة جوانب العمليـة الإداريـة وعلـى وجـه الخصـوص التنظيم ، وأكد مدى تطبيق الأساليب الهندسية – وهو فى هذا أبرز الأفكار التى تتعلق بالحوافز والقيادة وفريق العمل ، كما حلّل عناصر البناء التنظيمى وأثرها على شخصيات القوى العاملـة .. وعلى الرغم من أن " دنسون " لم يخرج بنظرية للإدارة ، إلا أن تأكيده علـى الهندسـة البشـرية ودور القيادة جعل إسهامه فى مجال الإدارة على جانب كبير جداً من الأهمية.

إسهام مونى ورايلى Mooney and Reiley

Organization Engineering. By H.S. Dennison (New York : McGraq-Hill Book Company Inc. ١٩٣١.

ولعل من أكثر المحاولات وضوحا وإعطاءا لكثير من المعارف من الذين ينتمون إلى دوائر الأعمال وأعطت إطاراً منطقياً لنظرية التنظيم .. ذلك العمل الذى قدمه العالمان (مونى( ) ورايلى Mooney and Reiley فإنهما قد شرحا كثيرا من الدروس التى إستمدوها من التاريخ ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالكنيسة والمنظمات العسكرية .. ومن هذه الدروس ربطا عناصر التنظيم فى مبدأ يُوضّح الأسلوب والتأثير ،وكان من رأيهما البدء بمبدأ التنسيق . ومنه تحركا نحو مفاهيم التنظيم الهرمى وتدرج المسئوليات والسلطات فى التنظيم وفى التخصص الوظيفى ، ثم إنتهيا الى تقرير تسع مبادئ تتعلق بالتنظيم.

أسهام تشيستر بارنارد Chester Barnard

كما وأننا لا ننسى فى هذا المقام أن نوضح المعالجات القيّمة التى قدمها العالم تشستر( ) أ. برنارد Chester I. Barnard فى كتابه الذى نُشر فى عام ١٩٣٨ وموضوعه " وظائف المدير " وقد سبق وتكلمنا عنه فى مواضع متعددة من هذا المرجع ، ودوره فيما يتعلق بنظرية العلوم السلوكية ، غير أننا نُشير هنا إليه فيما يتعلق بدوره فى مجال تجاربه كمدير للأعمال ، خاصة وأن ما ورد بالكتاب المشار إليه يُعتبر من أبرز الدراسات التى تميزت بالشمول والتأثير فى موضوع نظرية الادارة .. فمن خلال تاريخه الطويل كمدير ، فإنه كان يستشعر الحاجة الملحة إلى أُسس عامة توضح مهمة المدير وتُعينه على تحسين قدرته .. وقد إستعان فى دراسته بأبحاث علماء الإجتماع ، كما وإستعان الى حد ما بأفكار علماء النفس . ومن كل هذا إستطاع أن يُقدّم عملا خارقاً ومؤثراً فى نفس الوقت .. وكما يُقرر هو فى مقدمة كتابه ، فإن بحثه يتضمن موضوعين موجزين ، أحدهما يتناول " نظرية التنظيم " والآخر يتناول " وظائف المديرين " .. ونظريته فى التنظيم تعتمد كثيراً على الأسلوب الإجتماعى ، إذ أنه يتحرك من مبادئ التعاون

Onward Industry . By J.D. Moony and A.C. Reiley. (N.Y.: Harper and Brothers, ١٩٣١.

The Functions of the Executive . By Chester I. Barnard (Cambridge, Mass : Harvard University Press ١٩٣٨).

الجماعى إلى المبادئ التى تتعلق بالتنظيم الرسمى .. أما مبادئه التـى تتعلـق بوظـائف المديريـن ، فإنها تضغط بشدة على أهمية القيادة وأساليب إتصالات العمل Communication، وكذلك فإنه قام بدراسة خارقة فيما يتعلق بإتخاذ القرارات ، وإعطاء أهمية خاصة للبحث عـن العوامـل الإستراتيجية ذات التأثير فى إتخاذ القرارات .. كل هذا يُوضّح لنا مـدى الإسـهام الـذى قدمـه هذا العالم ، وأن البعض يرى أنـه قـد فتـح فعـلا كثـيرا مـن المواضيـع التـى كـانت تُعتـبر وقتئـذ جديدة ، وأسهمت فى السعى نحو إيجاد مبادئ للادارة.

إسهام ألفين براون Alvin Brown

ومن الإسهامات الأخرى ذلك الإسهام الذى قدمه " الفين بـراون "Alvin Brown فى كتابه الذى أصـدره عـام ١٩٤٧ وموضوعـه " تنظيـم(*) الصناعـة Organization of Industry" والذى تضمن دراسة تحليلية فيما يتعلق بتفويض السلطة مع محاولة لبناء نظريـة فى تنظيم وتقسيم الوظائف الإداريـة .. وقـد جـزّأ نظريتـه علـى ثـلاث مراحـل تتلخـص فـى " التخطيط – العمل – المعاينة "Planning, Doing & Seeing" ويُعزى أهمية مؤلفه هـذا إلى أسلوبه التحليلى فيما يتعلق بأهمية الدقة والصلاحية فى تفويض السلطة ، وكذلك مـا قـام بـه من محاولات فى تصنيف عدد من مبادئ الادارة.

إسهام ليندل إيرفيك وآخرون

ومن الإسهامات الأخرى التى قدمها مديرى(**) الأعمال ، الإسـتنتاجات التـى قدمهـا " لنـدل ارفيـك Lyndell Urwick " وكذلـك البحـوث التـى قدمتهـا " مـارى بـاركر فوليـه Mary Parker Folleett" والأعمـال الرائـدة التـى قدمهـا أوردواى تيـد وبـول هولـدن Ordway Tead & Paul Holden " وغيرهم كثيرون ، بحيث يستشعر الإنسـان أنـه

(*) Organization of Industry. By Alvin Brown, (Englewood Cliffs, N.J. Preuticè-Hall. Inc., ١٩٤٧).

(**) سبق وأن تناولنا دور لندل ايرفيك فى مجال تَطَور الفكر الإدارى ، وكذلك تناولنا إسهامات العلماء الذين ورد ذكرهم فى الفقرة السابقة.

ينبغي عليه ألا يغفل جهدهم وإخلاصهم فيما قاموا به من تطبيـق إدارى نـاجح وفيمـا قدمـوه مـن مبادئ أسهمت فى خدمة نظرية الإدارة.

رأى عالم كبير فى نظرية الإدارة

وقد يكون من المفيد أن نعرض وجهة نظر أحد علماء علم الادارة البـارزين ، وهـو هـارولد كونتز Harold Koontz" أستاذ السياسات الإدارية والنقل فى الدراسات العليا بكلية إدارة الأعمـال بجامعـة كاليفورنيـا .. وتُعتبر كتاباتـه مرجعـا لجميـع البـاحثين والمشـتغلين بـالعلوم الإداريـة ، فمـن رأى هـذا العـالم الـذى نشـره تحـت موضـوع " غابـة نظريـة الإدارة The Management Theory Jungle" ،...يقول هـذا العـالم الكبيرأننـا فـى سـعينا نحـو صياغة نظرية للإدارة ، ينبغى أن نضع فى الإعتبار العوامل الآتية :

١) أن النظرية ينبغى أن تتضمن القدر من المعّارف الـذى يجعلهـا قابلـة للتطبيـق الإدارى Manageable.

٢) أن النظرية ينبغى أن تكون مُفيدة ، وتُسهم فى تحسين أساليب التطبيق ، آخـذة فـى الإعتبار آراء المارسين من الإداريين.

٣) لا ينبغـى أن تضيـع النظريـة فـى خضـم التعقيـدات اللغويـة أو المصطلحـات اللفظيـة العقيمة غير المفهومة Semantics Useless Jargon.

٤) ينبغى أن تُعطى النظرية توجيهات للباحثين ، والراغبين فـى التعلـم ، تقودهـم نحـو تحقيق الكفاية.

٥) ينبغى أن تعترف النظرية بأن مـا تتضمنـه مـن معـارف ، إن هـو إلاّ جـزء مـن عـالم المعرفة الواسع العريض" **Part of a Large Universe of Knoweldge"**

وأخيراً ، فإن من الجوانب التـى تصطـدم بهـا " نظريـة الإدارة " عـدم إرتفـاع المارسـين لوظائف الإدارة إلى المستوى العلمى الإدارى ، أو الحماس للإسهام والتطبيق العلمى ، خاصة وأنـه لوحظ عـن الكثـيرين مـن بعـض المديريـن قَوْلهُـم " ان نظريـة الإدارة صعبـة جـدا " .. أو " أن النظرية غير عملية ".. أو أن النظريات غير مستقرة ".. هذا مع ملاحظة أن السـبب فـى ذلـك

إنما يرجع إلى خشيتهم من الإشتراك فى وضعها موضع التطبيق وممارستها .. فممالاشك فيه أن الإدارى ينبغى أن يتصل بالنظرية وممارستها .. فالإدارى ينبغى أن يتصل بالنظرية أثناء إعدادها حتى يستطيع أن يتعامل معها بأكبر قدر من الإطمئنان .. وإذا ما تضمنت النظرية مبادئ تشرح العلاقات داخل العمل ، وإذا ما كانت هذه المبادئ حقائق أساسية تفسّر بعض الظواهر كما هى بالفعل ، فالمعتقد أنه لا يبقى بعد ذلك أى تناقض بين النظرية والتطبيق .. وهناك من يرى أنه من الممكن أن تكون النظرية غير دقيقة .. أو لا تطبق فى موقف معين .. وإنما من العسير أن تكون قابلة للتطبيق وغير عملية فى آن واحد .. كما ويُقرّر أنه فى حال إكتشاف مبادئ للإدارة وتطبيقها ، فإن عجلة التقدم الإنسانى سوف تُدفع فى طريق التحسين .. كما ويقرر إن آجلا أو عاجلا .. سنرى الصانع الماهر يحنى رأسه للمبادئ .. إن النظرية هى التى ستكطله من إكتشاف الأخطار والمضاعفات .. إنها هى التى سترشده أثناء أداء عمله إلى الأسلوب الذى يمكن عن طريقه تحقيق الوفر فى الجهد والوقت ، وفى إطار الظروف والأوضاع التى يمارس فيها عمله.

ومما لاشك فيه أنه كان لمديرى دوائر الأعمال اسهام كبير فى الجهود التى بُذلت فيما يتعلق بنظرية الادارة.

إسهام علماء الاجتماع والنفس

Contribution of sociologists and psychologists

وعلى الرغم من أن هناك قلة من علماء الإجتماع ، وعلماء النفس إهتموا بالمشكلات العامة فى الإدارة ، فإن إسهامهم فى نشأة نظرية الإدارة تعتبر كبيرة . فقد أسهم علماء الإجتماع كثيرا فى الدراسات التحليلية للتنظيم ، وذلك من خلال دراساتهم مع الجماعات ، والتعرف على السلوك الجماعى والقيادة.

أما علماء النفس فإنهم ألقوا الضوء على جوانب المنهج العقلى أو الأسلوب الرشيد فى إتخاذ القرارات ، والآليات التى تتبعها الجماعات لإحداث التأثير وسلوكياتها من أجل تحقيق أغراضها ، ومشكلات الحوافز.

ولا يقتصر مجال إختصاص الإدارة على مديرى الأعمال التنفيذيين ، أو مديرى الإدارة العامة. بل تستعين نظرية الإدارة بجميع فروع المعرفة التى تسعى إلى فهم عمل الأفراد والجماعات .

الخلاصـــــــــــــــة

يُمكن القول أن الجهود التى بُذلت نحو إستنباط مبادئ .. وقواعد .. ونُظـم .. وإجـراءات للإدارة . أو إنتهاج أسلوب علمى فى البحث والدراسـة لـلادارة يسـمح بـأن تكـون لهـا نظريـة . ويسمح للإدارة بأن تُصبح علما مُتّفقا عليه مستقلا بقواعده ونظمه حيث أن هذا الإتفـاق قـد تـأخر كثيرا نظرا لإعتبارات عديدة . منها أن النشاط التجارى فيما مضى لم يكن من المهـن المرموقـة . أو المهن التى يتطلع إليها على وجه الخصوص فئة المثقفين ، فقد كانت تُعتبر المهن التجارية مـن المهن الحقيرة . هذا بالإضافة إلى أن علماء الاقتصـاد سـاروا فـى بحوثهـم ودراسـاتهم التحليليـة للمشروعات التجارية . على هدْى الأسلوب الذى رسمه لهم استاذهم " آدم سميث " الذى كـان يهتم بتدعيم ثروة الأمة ، هذه النظرة أخّرتْ الجهود نحو إيجاد نظرية للإدارة . مع ملاحظـة أن علماء النظريات السياسية لم يهتموا بإيجاد نظرية للإدارة الإهتمام الكـافى علـى الرغـم مـن أن الإدارة تعتبر من أهم واجبات الحكومة .. والحكومة تُعتبر أقدم وأشمل شكل من أشـكال التنظيـم الاجتماعى.

وفى الحقيقة . يمكننا القـول أن الثـورة الصناعيـة . والتقـدم المذهـل فـى العلـوم والفنـون التطبيقية .. والنظرة الجدية إلى دور الإنسان فى نطاق التجمعات البشرية . وخلق حوافـز تدفعـه الى أن يربط أهدافه بأهداف المشروعات .. هـذا بالاضافـة الى الأزمـات الاقتصاديـة الكـبرى التـى إجتاحت العالم وعلى وجه الخصوص عام ١٩٢٩ ، ومـا ترتـب علـى ذلـك مـن تطبيـق أسـاليب جديدة لتدعيم الإقتصاد والتغلُّب على الأزمـة فـى بعـض الـدول . كمـا هـو الحـال فـى الولايـات المتحدة الأمريكية عندما طبّقت فى هذا العام النظام الجديد . ثم حدثت الظـروف التـى أدّت إلى تكثيف الجهود نحو إيجاد نظرية لإدارة الأعمال التجارية .. هذه الظـروف هـى ظـروف الحـرب العالمية الثانية ، فقد كان هناك حرص شديد على زيادة الانتاج ، بأقل التكاليف المكنـة . وهـذا الحرْصْ هو الذى ركّز على الدور الذى يمكن أن يقوم به المدير فى هذا المجال.

ويُمكن القول أن الإدارة الحديثة بما وصلت إليه الآن إن هى إلا نتاج وثمار عملية تطورية معقدة وطويلة ، مازالت تأخذ طريقها نحو الإرتقاء والاتقان .. وذلك عن طريق البحث العلمى للفكر الادارى .. وهذه الجهود تسير قدما نحو ايجاد " نظرية للإدارة " والنظرية كما يعرفها البعض هى " أدق صورة عقلية لكيفية عمل الكائن الحى ، آخذة فى الإعتبار كل الحقائق والظواهر المعروفة".

إن طبيعة الجهود التى تُبذل نحو الوصول إلى نظرية مناسبة للإدارة هى فى حقيقتها حركة نحو الوصول إلى أسلوب علمى فى الإدارة .. هذا الأسلوب يمكن أن يؤكد كثيرا من الحقائق المستخلصة عن طريق الدراسة والبحث العلمى الدقيق .. فينبغى دائما تفسير الحقائق ، وعلى أساس الوصف والتفسير يمكن التوصل إلى التنبؤ الدقيق.

ويؤكد علماء الادارة على إستفادتهم من المبادرات التى قام بها مديرى الأعمال فى تاريخ مبكر ، والمادة العلمية المستمدة من خبرة هؤلاء المديرين العملية.

وقد عرضنا فى إيجاز إسهام بعض هؤلاء المديرين . ومنهم " رسل روب Russel Robb " و " أوليفر شيلدون Oliver Sheldon " و " هنرى دينيسون Henry Dennison " و " مونى ورايلى Moony and Reiley " . وتشيستر بارنارد Chester Barnard " ، و " ألفين براون Alvin Brown " ، و " لندل ايرفيك Lyndell Urwick " هذا بالإضافة الى إسهام علماء الإجتماع والنفس فى نشأة نظرية الإدارة ثم أوضحنا رأى أحد علماء الإدارة البارزين وهو " هارولد كونتز Harold Koontz "، الذى أوضح فيه أن مجتمع الإدارة المعاصر يعيش كما أطلق عليه عصر " غابة نظرية الإدارة The Management Theory Jungle ".

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) اشرح فى ضوء دراساتك فى الفصول السابقة حتى الآن ، مفهوم النظرية ، ثم وضّح المنهج العلمى الذى إتبعه بعض علماء الإدارة من أجل الإسهام فى إيجاد نظرية للإدارة ، على أن توضّح فى نهاية شرحك مفهوم " مبادئ الإدارة الدولية " وعلاقة هذه المبادئ بـ " نظرية الإدارة الدولية ".

٢) يرى علماء الإدارة أن فكرة الإدارة بكل ما تعنيها من افتراضات ، وما تستهدفه من أهداف فلسفية وإجتماعية كانت قائمة فى مختلف العهود. ناقش هذه العبارة؟

٣) من الحقائق المُتعارف عليها لدى الباحثين والدارسين لعلوم الإدارة ، أن الجهود التى بُذلت نحو إستنباط مبادئ وقواعد ونظم وإجراءات للإدارة تأخرت كثيرا.

تناول بالشرح والتعليق الأسباب التى أدت إلى ذلك ؟

٤) إن طبيعة الجهودالتى تُبذل نحو الوصول الى نظرية مناسبة للإدارة هى فى حقيقتها حركة نحو الوصول الى أسلوب علمى فى الإدارة.

علق على هذه العبارة ، مُعرّفا مفهوم النظرية ، وموضحا متطلبات المنطق العلمى من أجل بنائها؟

٥) يرى علماء الإدارة أن مديرى الأعمال كانت لهم مبادرات هامة أسهمت فى تأصيل العلم الإدارى سعيا نحو إيجاد نظرية للإدارة. ناقش هذا الرأى؟

٦) يرى بعض علماء الإدارة أن كتاب " وظائف المدير " الذى نُشر فى عام ١٩٣٨ كان له أثره فى موضوع نظرية الإدارة.

علق على هذه العبارة ، ذاكراً إسم مؤلف هذا الكتاب ، شارحا بعض محتوياته ؟

٧) يرى عالم الإدارة المعاصر " هارولد كونتز " بعض الإعتبارات التى ينبغى أخذها فى الإعتبار عند صياغة نظرية للإدارة.

علّق على هذه العبارة ، موضحاً الوظيفة التى يشغلها هذا العالم ، ومبينا بعض آرائـه التى نشرها فى هذا الموضوع ، وتحت أى اسم ؟

٨) يرى بعض علماء الإدارة : " إن الإدارة إن هى إلا نظام اجتماعى"

أذكر بعض أصحاب هذا الرأى ... وإلى أى مدرسة إدارية ينتمون ؟.

٩) نادى بعض علماء الإدارة بمفهوم أطلق عليه " نظرية التعاون "؟

علّق على هذه العبارة ، ذاكرا اسم هذا العالم ... ثم اشرح أساس هذه النظرية ؟

١٠) يرى بعـض علمـاء الإدارة أن الوظيفـة المحـددة لـلإدارة هـى تنميـة وتنظيـم عمليـة إتخـاذ القرارات .

علّق على هذه العبارة ، ذاكراً اسم أحد علمـاء الإدارة الذيـن نـادوا بذلـك . والمدرسـة التى ينتمى إليها ، ورأيه فيما يتعلق بأنواع القرارات فى نطاق الهيكل التنظيمى للمشروع ؟

١١) اشرح رأيك الخاص فيما يتعلق بالمدرسة الرياضية كأحد مدارس التفكير الإدارى؟

الفصل الثامن

تعريف الادارة وعناصرهَـــا

Definition and Elements of Management

العنصر البشرى والإدارة :

تقوم المشروعات بدور على جانب كبير جداً من الأهمية فى حياة المجتمعات الإقتصادية ، إذ يجد فيها الآلاف من العاملين مجالاً لهم للرزق ، ويتطلعون إلى مستوى أفضل من المعيشة تتحقق معه حياة يرفرف عليها التقدم والرخاء والرفاهية ، وإذا كانت المشروعات التى يعملون فيها تتوافر فيها عناصر السياسات البناءة الهادفة إلى خير المجتمع ، والأموال اللازمة لتشغيلها ، والمقومات المادية الأخرى من آلات ومواد خام ، إلا أن العنصر البشرى ويعتبر أهم عنصر فيها ، إذْ أنه يُعَد القاعدة التى تدفع الحياة فى كل هذا ، وبدون العنصر البشرى لا يمكن لأى مشروع من المشروعات أن يحقق أهدافه فى النمو والرخاء ، مهما توافرت العناصر الأخرى .. وكم من المشروعات توافرت فيها العناصر المادية والفنية ، وبالرغم من ذلك أخفقت لإنعدام الكفاية الإدارية فيها .. بينما نجد مشروعات أخرى حظها من المقومات المادية والفنية متواضعاً ، إلاّ أنها حققت نجاحاً نتيجة لتوافر الكفايات الإدارية فيها .. فما هى الإدارة ؟.. وما هى العملية الإدارية ؟ .. وهل تختلف الإدارة من مشروع إلى آخر ؟.. هذا ما سنحاول أن نجيب عليه.

تعريف الادارة :

لعل من المناسب قبل أن نعرض إلى تعريف الإدارة ، أن نوجه نظر القارئ والباحث إلى أننا سبق وأن أوضحنا أن الفكر الإدارى منذ نشأته حتى الآن قد إجتاز مراحل متعددة ، وتَمَيّزت كل مرحلة من هذه المراحل بمفهوم معين تركزت حوله البحوث والدراسات .. الأمر الذى شرحناه فى معرض حديثنا عن المدارس الإدارية ، وبَيَّنا القدر الذى أسهمت به هذه المدارس فى تأصيل العلم الإدارى .. كما أوضحنا الجهود التى بذلها بعض علماء هذه المدارس .. بحوثهم الفكرية .. وتجاربهم العملية .. الأمر الذى يدفعنا أن نُنَبِّه القارئ منذ الآن ، أننا ونحن نستعرض سوياً تعريف الإدارة .. نجد من المفيد أن نختار نماذج من كتابات بعض العلماء فى تعريف الإدارة ، حتى يكون القارئ على دراية وإلمام بالفكر الإدارى المعاصر ، ويُحَكِّم فكره وعقله فيما أوردناه من تعريفات ، وقد يدفعه هذا الى مزيد من الاطلاع والمعرفة ، فيرجع الى كتاباتهم الأصلية ، وهذا ما نأمله فيهم تحقيقاً لما وصف به " تايلور" الإدارة العلمية من أنها بالدرجة الأولى" ثورة عقلية " ...

وموجهين النظر الى أنه قد يكـون مـن الصعوبـة بمكـان الوصـول الى تعريـف كـامل شـامل لمعنـى الإدارة ، ولهذا اختلف الكتاب والباحثون فيما أورده كل من تعريف لتحديد هذا المعنى.

هناك من يُعَرِّف الإدارة بأنها " علم وفن "(*) يتعلقان بالتفاعل العقلى والروحى بين قـائد موجه لمجموعة من البشر ، وبين المجموعة التى يوجهها ويشرف عليها ، مستهدفا من وراء ذلك تحقيق أهداف مرغوب فيها.

ولعلنا من قراءتنا لهذا التعريف ، يتبين لنا مدى العمومية التى لا تلجأ إلى تحديد العناصر الموجهة إلى تحقيق الأهداف ، هذا بالإضافة إلى إشارته إلى التفاعل العقلى والروحى بـين القـائد ومن يتبعه ، وعملية التفاعل هذه تعتبر من أعقد الأمور وأصعبها ، لأنها تتم بـين بشـر . والبشـر مختلفون ومتفاوتون فى أمزجتهم ومشاربهم الروحية والعقلية ، وعلى ذلك فإننـا لا نخـرج بمعيـار محدد يُيَسِّر لنا فهم الأسلوب الأمثل لخق مثل هذا التفاعل.

وعرف " ستانلى فانس Stanley Vance الادارة :

" يمكن القول فى إيجاز(**) أن الإدارة هى مراحل إتخاذ القرارات والرقابة علـى أعمـال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها. وهذا القـول ينطبـق حيثمـا يضـم إثنـان أو أكثر جهودهم للقيام بعمل ما ".

In essence management is simply the process of decision making and control over the actions of human beings of the express purpose of attaining predetermined goals.

والواقع أن مفهوم الإدارة بمنطق العصر الذى نعيش فيه أوسع مما تضمنه هـذا التعريـف ، فإن مفهوم الإدارة لم يعد قاصراً على مراحل إتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية

---

* The Men In Management. By Lynde C. Steckle, (Harper and Brothers, N.Y. ١٩٥٨).

** Industrial Administration. By Stanley Vance, (McGraw-Hill Book Co., Inc. N.Y. : ١٩٥٩).

بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها ، بل أنه بالإضافة إلى ذلك يشمل الوسائل الصحيحة التى تتخذها المنشأة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود المكنة. وللإدارة فى سبيل تحقيق ذلك أن تستعين بوسائل التدريب والتمرين التى تساعد على حُسن الأداء وإتقان العمل ، مع مراعاة العلاقات الإنسانية لأنها تعتبر جزءا لا يتجزأ من علاقات العمل . التى تقوم على التفاهم والمصلحة المتبادلة والعمل لما فيه مصلحة القوى العاملة بجانب مصلحة أصحاب الأعمال مما يعود عليهما وعلى الدخل القومى بأفضل النتائج : ولهذا يتزايد الإهتمام فى مختلف الدول الناهضة نحو أهمية تطبيق كُلّ مُستحدث من الأساليب العلمية فى إدارة العنصر الإنسانى وما يقوم به من نشاط.

كذلك لم يتضمن التعريف إشارة إلى القيادة الحازمة القادرة التى تتعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح الإستجابة وإحترام القادة بحيث يتعاون الجميع بدافع من الشعور بالرضى النفسى وحرص على تحقيق أهداف المشروع.

وقد أغفل التعريف كذلك ناحية مهمة فى الإدارة وهى العلاقات العامة حيث أنها تهدف الى بذل جهود متواصلة تقوم على الفهم والإلمام بطبيعة المجتمع الذى تعمل فيه المنشأة بحيث تحقق هذه الجهود وعياً فى هذا المجتمع ينبهه إلى أهداف المنشأة وما تتبعه من وسائل تهدف إلى خدمته لا إستغلاله فإن تحقيق مثل ذلك الفهم يُغرى العُملاء بالتعامل معها وتشجيعها ومساعدتها على إطراد نموها وتقدمها مما يعود على الجميع بأفضل النتائج... القوى العاملة ... وأصحاب الأعمال ... والعملاء ... والبيئة التى تعمل فيها المنشأة

ويقول (*)Frost فى تعريف الإدارة " أنها فن توجيه النشاط الإنسانى".

ولكن هذا التعريف على ايجازه مرن يسع كل ألوان النشاط الانسانى ولا يعطى صورة محددة لمفهوم واضح لعناصر الأداء التى يمكن من خلالها تحقيق أهداف الإدارة فى ظل توجيه النشاط الإنسانى ، وقد أُجريت بحوث ودراسات فى الإدارة تتعلق بتطور مراحل مدارسها الفكرية ، بحيث ينبغى أن نستعين بما وصلت اليه هذه البحوث ، وهذه المدارس من نتائج فى

---

* Teach Yourself Management. By M. Gilbert Frost.

القيام بالعملية الادارية ، فكان يجب الإشـارة إليهـا والتعبير عنهـا فـي تعريـف الادارة بعبـارة تصورها.

ويقول( ) Houghton " ان الإدارة هي الاصطلاح الذى يُطلق على التوجيـه والرقابـة ودفع القوى العاملة إلى العمل فى المنشأة ، وهى تمثل العنصر الشخصى فى حياة المنشـأة ، ذلـك العنصر الذى يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة فى مكانها، وهذا العنصر الشخصى لا يمكن إستبداله بعنصر آخر يحل محلـه ويعتمـد نجـاح المنشـآت إلى حـد كبـير علـى المهارة التى تُؤدَّى بها أعمال الإدارة ".

وقد إشتمل هذا التعريف على بعض العناصرالمُكوِّنة للإدارة كالتوجيه والتنظيم ، فـإن قولـه " الإبقاء على كل ظاهرة فى مكانها " يفهم منه العمل علىإيجاد توازن داخل المنشأة وهذه وظيفـة التنظيم. كما إشتمل أيضاً على التنسيق وأغفل التخطيط ، وأهمية العلاقات الانسـانية والعلاقـات العامة.

ويقول الأستاذان( ) D.S.K. Dexter, S. Kimball " يدخـل فـى نطـاق الوظيفة الإدارية جميع الوظائف والواجبات اللازمة لبدء أى مشروع وتمويله ووضع سياسته العامة وتهيئة المعدات اللازمة له والشكل العام الذى يزاول فى ظله نشاطه وإختيار من يشغلون الوظائف الرئيسية ".

ويفهم من هذا أن الكاتبين يُدخلان فى نطاق الوظيفة الإدارية جميـع الجهـود التـى تُبْـذَل فى مراحل التخطيط والتنظيم والتعيين والتوجيه والتنسيق والرقابة على إعتبار أنها مـن الوظـائف التى يتطلبها قيام المشروع ومزاولته لنشاطه.

وبذلك تكون الإدارة عندهما هى الوظيفة الشـاملة لكـل مـا يتطلبـه تكويـن المشـروعات مـن جهود.

Works Management and Organization. By P.S. Houghton (E.R.F.N. Spon London, ١٩٥٠).

Principles of Industrial Organization. By Drs. Dexter S. Kimball.

ويقول(*) R.T. Livingston " ان وظيفة الادارة هى أن تحقق أهدافها بأقصى ما يمكن من " وفورات " فى الوقت والمال ، وكثيراً ما يكون ذلك عن طريق حُسن الإستفادة من التسهيلات القائمة ".

وأرى أنه من الصحيح أن الإدارة تهدف إلى القضاء على الإسراف... ولكن قول الكاتب " حُسْن الإستفادة من التسهيلات القائمة " يعتبر كلاماً غير مُحَدَّد إذ أنه لا يفصح عن الوسائل التى تُتَّبع لحسن هذه الإستفادة. وعلى هذا يكون هذا التعبير من الليونة والمرونة بحيث يمكن تأويله طبقا للمعايير الخاصة التى تقوم فى أذهان من يقومون بوظيفة الإدارة . والمفروض أن تستفيد الإدارة من جميع الإمكانيات القائمة بحيث تُطَبق ما وصلت إليه الإدارة العلمية من قواعد ومبادئ لتحقق للمشروع نجاحاً يرضى عنه أصحابه وعماله وموظفوه والمجتمع الذى يعمل فيه.

ويقول Bethel وزملاؤه فى تعريف الإدارة " كثيراً ما تُطْلق الإدارة على الوظيفة التى يقوم بها مجلس المديرين ، فهو الذى يضع السياسات التى تتعلق بنوع الإنتاج والتمويل وقنوات التوزيع والخدمات والمستخدمين ، كذلك يدخل فى نطاق الإدارة مسئولية أعضاء مجلس المديرين عن وضع شكل عام للهيكل التنظيمى لهذه السياسات ".

ولكن الكاتب وزملاءه لجأوا فى تعريفهم إلى تغليب صفة الإدارة على ما يقوم به مجلس المديرين ، وهذا القول لا يتفق مع الواقع ، لأن النشاطالإدارى يتضمن كل سلطة ومسئولية من الإدارة العليا المسئولة عن رسم السياسات ، إلى الإدارة التنفيذية التى تشمل المديرين ورؤساء الأقسام وكل من يوكل إليه الإشراف على أى عمل داخل المنشأة.

ومن الذين لجأوا إلى الإيجاز فى تعريف الإدارة مُعبراً عن خلاصة مضمونها ، ولكنه لا يُحَدِّد عناصرها ومقوماتها Koontz, O'Donnell فقد ذكرا أنها وظيفة إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين **"The function of getting things done through others"** .

(*) The Engineering of Organization and Management. By R.T. Livingston (McGraw-Hill Book Co., Inc., Ney York, ١٩٤٩.

ومن الآخرين الذين تكلموا عن الإدارة Edward. H. Hampel فى كتابه Small Plant Management. يُعرّف الإدارة بأنها المراحل المتتابعة من التفكير وإتخاذ القرارات . فإن المدير يهدف إلى تجديد حجم المنتجات أو الخدمات ونوعها وأثمانها. وتكلفتها وأوقات وأسعار بيعها ، وما إلى ذلك مما يسمح بتحقيق ربح للمشروع . وأن الواجب الرئيسى الذى يقع على عاتق المدير هو القيام بمثل هذا التفكير وإتخاذه لمثل هذه القرارات.

ويلاحظ أن صاحب هذا التعريف قد أغفل العنصر الإنسانى وما يجب له من الرعاية والعناية الكافية من حيث أنه المحرك لجميع الوظائف التى يشتمل عليها المشروع.

كما عرف المعهد البريطانى للعلاقات العامة الإدارة فى صحيفة العلاقات العامة عدد مايو سنة ١٩٥٠ صفحة (٢) بأنها " التفكير المستمر والجهد المتواصل الذى يُبْذل لخلق علاقات قائمة على الفهم المتبادل ، وإستمرار بقائها بين الأشخاص فى المنظمات أو بين المنظمات والمجتمع بالمعنى الأعم".

كذلك بلاومان وبيترسون Plowman and Peterson فى كتابهما Business Organization( ) اللذان يعرفان الإدارة بأنها الوسيلة الفنية التى تستطيع بمقتضاها مجموعة من الأشخاص أن تحدد وتوضح أهدافها وأغراضها وتعمل على تحقيقها.

وذكر أوليفر شيلدون Oliver Sheldon فى كتابه بعنوان " فلسفة الإدارة The Philosophy of Management يمكننا أن نقرر أن وظائف الإدارة هى الطريقة التى يتم بواسطتها :

أولا : تجميع أوجه النشاط المتشابهة أو المتقاربة فى وظيفة واحدة.

ثانيا: تمييز كل وظيفة بوضوح عن الأخرى.

ثالثا : خضوع كل وظيفة لرقابة خاصة.

Business Organization and Management. By Elmore Peterson and E. Grosvenor. (Home wood Illinois, Richard D. Illinois, Irwin ١٩٦٣).

ومن ذلك يتبين أن شيلدن لم يذكر شيئاً عن القيادة الحازمة الرشيدة والتوجيه والتنسيق ومراعاة العامل الإنسانى أو أهمية العلاقات العامة فى إدارة المشروعات.

وهكذا لا نكاد نجد تعريفاً جامعاً شاملا للإدارة ، بل وجدنا كل كاتب يحاول أن يُعرّف الإدارة من وجهة نظره الخاصة ، ومن ثم جاء تعريفه للإدارة مُتأثرا بهذه الوجهة.

وعندى أن من الأفضل تَجَنُّب تَكَلُّفْ أمثال هذه التعاريف العامة ما دام يصعب وضع عبارة قصيرة تستوعب عناصر الإدارة الكثيرة ، ويُكْتفى عند الكلام عن إدارة أى مشروع بذكر أوجه النشاط الرئيسية اللازمة له ومبادئ وقواعد الإدارة العلمية الواجبة التطبيق ، والأسلوب العلمى الواجب إتباعه لكى تؤدى القوى العاملة عملها بكفاية واتقان.

غير أننا إذا كنا لنا أن نفاضل بين تعريف وآخر ، فإننى أقترح تعريف الإدارة بما يلى :

" الإدارة تمثل العنصر الشخصى فى حياة المنشأة الذى يعمل على تحقيق أهدافها ، وفى سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة مع مراعاة العامل الإنسانى ، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة على تطبيق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتعيين وتوجيه ورقابة وتنسيق ، وبذلك تكفل للمنشأة نجاحاً يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى تعمل فيه".

وبذلك يكون هذا التعريف قد جمع فى إيجاز العناصر الأساسية للإدارة العلمية ، وأوضح بشكل ملحوظ ضرورة تطبيق العلاقات الإنسانية ، كذلك أشار إلى العلاقات العامة وضرورة تطبيقها عندما طالب بوجوب رضاء المجتمع عن المشروع الذى يعمل فى منطقته خاصة وأن أى مشروع فى ضوء تطور علوم الإدارة ينبغى أن يكون نظاما مفتوحا ، يتفاعل مع البيئة التى يُعمل فيها ، يؤثر فيها ، ويتأثر بها ، يحصل على مُدخلاته من البيئة التى يعمل فيها ، ويقوم بعملية تحويلها إلى منتجات وخدمات لصالح المجتمع.

عناصر الوظيفة الادارية Elements of Managerial Function

لعلنا وقد إستعرضنا بعض التعريفات عن الإدارة ، نتقدم خطوة أخرى لنتعرف على طبيعتها .. ولا يمكن أن نصل إلى ذلك إلاّ عن طريق تحليل العملية الإدارية ذاتها ، آخذين فى

الإعتبـار إجمـاع علمـاء الإدارة والمشـتغلين والمارسـين لهـا ، أن الإدارة ان هـى إلاّ قيـادة جهـود الآخرين ، وأن الإدارة في توليها مهمة قيادة جهـود الآخريـن تلـتزم بجوانـب متعـددة .. تلـتزم بحسن توجيههم ، وحسن التوجيه يتطلب التخطيط المُسبق لهم .. كما ويتطلـب أيضـا أن يكـون كُلّ فرد من الأفراد يزاول العمل الذى يتناسب مع إستعداده ورغباته وقدراته وميوله . وفى نفـس الوقت يوضع فى المكان المناسب الذى يمكن أن ينساب فيه الجهد المبذول بأيسـر أسـلوب يُمكّنـه من تحقيق أقصى طاقة إنتاجية دون تعب أو عنت أو إرهاق ، وهذا بدوره يتطلب حسـن التنظيـم .. فإذا كان كل شخص يقوم بالعمل المناسب ، وفى المكان الملائم ، فإن تدفق العمل قـد يـترتب عليه زيادة الجهد فى مجال ، ونقص الجهد فى مجـال آخـر . مـع العلـم بـأن الإنتـاج يتطلـب ضرورة تكامل الجهود ، وهذا بدوره لكى يتحقق يتطلب ضـرورة تنسـيق الجهـود حتـى يمكـن أن تُحقِقْ الجماعة الأهداف التى خُطِّطَتْ لها . كما أن الأمر يتطلب أيضا ضرورة التـأكُد مـن أن كـل فرد يسير فى عمله وفقا لحسن التنظيم الموضوع ، وكما هـو معـروف ، فـان الأمـر لا يمنـع مـن وجود كثير من الحالات التى نرى فيها الأشخاص أمّا عن قصد .. أو غير قصد .. نراهم لا يؤدون الأعمال وفقاً للأساليب والإجراءات والتعليمات السابق تعريفهـم بهـا ، وتدريبهـم عليهـا ، فهـل نتركهم وشأنهم يسيرون فى أعمالهم وفقـا لأهوائهـم داخـل العمـل ؟ .. بـالطبع كـلا .. أن الأمـرَ يستلزم الرقابة ، لا بقصد تَصَيُّد الخطأ .. ولكن بقصد التصحيح وحسن إنسياب العمل.

وهكذا فإنّ ما أوضحناه سابقا فى إيجاز وفى يسـر ، يوضـح متطلبـات إنسـياب العمليـة الإدارية ، التى ينبغى أن تتم فى إطار المسئوليات الآتية :

- مسئوليات تتعلق بإتخاذ القرارات التى تُوضّح التخطيط وبدأ العمل.
- مسئوليات تتعلق بتحديد الأغراض والأهداف Objectives and Targets.
- مسئوليات تتعلق بتعيين القيادات ، وحفز القوى العاملة نحو العمل.
- مسئوليات تتعلق بالرقابة على العمل وأسلوب أداء الأعمال وحسن العلاقات فى إطار ظروف البيئة.

– مسئوليات تتعلق بتحقيق النتائج المستهدفة فى إطار مفهوم الجودة الشاملة(*) والمتواصلة.

واذا كنا نتكلم عن إنجاز الأعمال فى إطار المسئوليات ، فإن هذه المسئوليات لا يمكن أن تتم إلا إذا فُوِّضت بالسلطة Authority ،والسلطة دائما تقترن بالمسئولية .. والسلطة لا تُمارس إلا عن طريق إعطاء صاحبها الحق فى ممارسة السلطة المقترنة بالقدرة Right and Power إذ أن سلطة الرئيس مثلا تعطيه حق الإشراف قبل أن يبدأ تنفيذ العمل . ثم تعطيه حق تقدير العمل بعد إنجازه .. وله فى هذه الحالة أن يُقِر العمل .. أو يُعدله.. أو يُلغيه .. وقد يصل الأمر أيضاً إلى تغيير الشخص الذى يؤدى عمل ما إلى عمل آخر إذا كان فى ذلك صالح العمل ، إذ أن هذه السلطة التى يمارسها الرئيس تستهدف بالدرجة الأولى حسن سير العمل وإنتظامه ، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة التى تمارس عملها فى نطاق سلطة الرئيس وتحت إشرافه ، وهكذا .. فإن السلطة تقترن بالمسئولية ، أى تقترن بالواجب ، فكل حق يقابله واجب ، وفى ذلك يقول الأستاذان " بيترسون وبلاومان Peterson and Plowman" من المعترف به أن كل حق يقترن معه إلتزام أو واجب.

"It is recognized that every right carries with it an associated obligation or duty".

والإلتزام والواجب يعنى المسئولية ، والشعوربالمسئولية يتطلب من صاحبها أن يتوافر فيه عنصر الموافقة أو الإستجابة Compliance or Consent للتعليمات التى تتعلق بواجباته ، والطاعة لها Obedience هذا فضلا عن الإيمان بأن العمل يتم عن طريق الإعتماد على الغير ، الأمر الذى يحتم معه البعد عن الفردية أو الإستقلال عن الآخرين.

ومن هذا يتضح أنه إذا كانت المسئولية تقترن بالسلطة ، فإن هذا يترتب عليه بالضرورة تناسب المسئوليات مع السلطات فى أى عمل من الأعمال ، وهذا ما ينبغى أن يتوافر فى سلسلة

* لمزيد من تفهُم الجودة الشاملة والمتواصلة يرجع إلى كتابنا :" التنظيم ونظام ادارة الجودة الشاملة والمتواصلة : الناشر مكتبة عين شمس.

القيادات الرئاسية أو الإشرافية فى أى وحدة من الوحدات ، أيا كان نوع النشاط الذى تمارسه . فالوحدات المختلفة فى حاجة إلى أن تتفهم طبيعة العملية الإدارية وعناصرها حتى تحقق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة.

ويهمنا أن نوضح قبل أن نتطرق إلى توضيح عناصر الوظيفة الإدارية ، أننا بعد رجوعنا إلى عديد من المراجع فى العلوم الإدارية ، سواء التى صدرت فيما مضى ، والتى استندت إلى بحوث وجهود العلماء وبحوثهم فى تطور الفكر الإدارى أو التى صدرت نتيجة للفكر الإدارى المعاصر . وثورة التكنولوجيا ونظم المعلومات نستطيع أن نقول ، أن عناصر الوظيفة الإدارية تتلخص فى التخطيط التنظيمى Organization Planning والتنظيم Organization والتحقق من ملاءمة القوى العاملة للعمل Staffing والتوجيه Direction والرقابة Control والتنسيق Coordination ، فى إطار التطورات العلمية المتقدمة المرتبطة باستخدامها عند تطبيق كل عنصر من عناصر الإدارة ، وبحيث يأخذ فى اعتباره أثر البيئة على المنظمة ، وأثر المنظمة على البيئة.

ويهمنا أن نوضح قبل أن نشرح هذه العناصر أن نتساءل ، هل العملية الإدارية تسير فى تسلسلها وفقاً للترتيب الذى أوردناه ؟ .. أم أنه يُمكن تقديم عنصر على عنصر آخر ؟.. وهل لو حدث ذلك ، فإن هذا يعنى إخلالا بالعملية الإدارية ؟ .. المنطق العلمى يُحتّم علينا أن نوضح أن هناك فارقاً بين المهمة المطلقة للوظيفة الإدارية عند إسهامها بداءة فى إنشاء أو تكوين مشروع ، أو الإسهام فى القيام بوظيفة الإدارة فى مشروع قائم فعلا. ففى الحالة الأولى ، حالة الإسهام فى إنشاء مشروع ، فإن الترتيب الذى أوردناه يُعتبر إلى حد كبير ترتيباً منطقياً ومعقولا فى تسلسل الجهود التى تُبذل من أجل تحقيق الوظيفة الإدارية على أفضل وجه ممكن . أما فى الحالة الثانية ، وهى حالة الإسهام بالجهد الإدارى فى مشروع قائم فعلا ، فان الأمر يختلف . وذلك لأن الذى يتولى الوظيفة الإدارية يجد نفسه فى خضّم من النشاط الإدارى المتدفق فى المشروع . وحينئذ تكون المهمة الأولى فى نظره ، كيف يمكن إنتهاج الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية للمشروع ؟... الأمر الذى يتحتم معه على من يتولى الوظيفة الإدارية

القيام بالبحوث والدراسات اللازمة ، وما يستخلصه من نتائج وما استخلصه من نتائج هو وحده الذى يكون موضع إعتباره فيما يتخذه من قرارات .. فقد يبدأ بعنصر التنظيم .. أو قد يبدأ بتغيير القوى العاملة إذا وجد أنها لا تتوافر فيها المواصفات اللازمة للعمل.. أو قد يجد أن القوى العاملة ينقصها بعض المعرفة والإدراك بجوانب معينة تتصل بعلاقات العمل ، وحينئذ يبدأ بالتوجيه .. وهكذا يجد نفسه فى موقف يتطلب منه أن لا يلتزم بالترتيب الذى أوردناه .. وهو فى هذا محق .. فالعبرة هى فى إتخاذ الطريق الأفضل والأسرع نحو تحقيق النتائج..

وعلى أى حال ، فإننا نوجه نظر القارئ إلى أن هناك جدلا بين علماء الإدارة فى هذا الموضوع ، الأمر الذى دعى بعض علماء الإدارة المعاصرين إلى توضيح ذلك ، قائلا : " غالبا ما يشغل بعض الزملاء أنفسهم بالترتيب الذى تتم بموجبه الوظيفة الإدارية .. نظريا . فإن التخطيط يأتى أولا .. ثم التنظيم .. ثم ملاءمة القوى العاملة .. ثم التوجيه .. ثم الرقابة ولكن منطقيا فإن المشروع يسير وفق خطة رئيسية واحدة ، وعمليا فإنّ المديرين يجدون أنفسهم يمارسون جميع وظائفهم فى الحال .. فالخطط الرئيسية يتفرع عنها خطط فرعية .. والخطط القديمة تتطلب تعديلات .. والخطط الجديدة توضع بينما الخطط القديمة قائمة .. وعلى هذا الأساس فإنه من غير العملى الإصرار على توقيت معين لتتابع الوظائف المختلفة ".

وفيما يلى نورد هذا الرأى :

" Occasionally, scholars concern themselves about the order in which the functions should be undertaken. Theoretically, planning comes first, and organization, staffing, direction, control and coordination follow. But according to this logic, an enterprise carries out only one master plan. In practice, managers find themselves performing all their functions at once. Plans beget subordinate plans, old plans require modifications, and new plans develop while old ones are in effect. Thus it is impractical to insist on a special time sequence for the various functions."

يتبين لنا مما سبق أن عناصر الوظيفة الإدارية ، عناصر متداخلة ، وأن الظروف المحيطـة بالعمل هى التى تفرض على المديرين أسلوب العمـل . ومـن أجـل ذلـك فإننـا آثرنـا إيضـاح هـذا مقدماً ، حتى يَتَفَهّم القارئ هذه المعـانى ويأخذهـا فـى إعتبـاره عنـد إستعراض هـذه العنـاصر . ويتفهم أننا نعيش عصر المنظمات الكبرى ، التى تتفاعل وتتعامل الآن مع غيرها من المنظمات على الصعيد المحلى والإقليمـى والـدولى ، ويفـرض عليهـا هـذا الوضـع أن تُراعـى المتغـيرات المحليـة والإقليمية والدولية إذا أرادت لنفسها البناء والنمو والإزدهار.

التخطيط التنظيمى

التنظيم

التنسيق

ملاءمة القوى الوظيفية

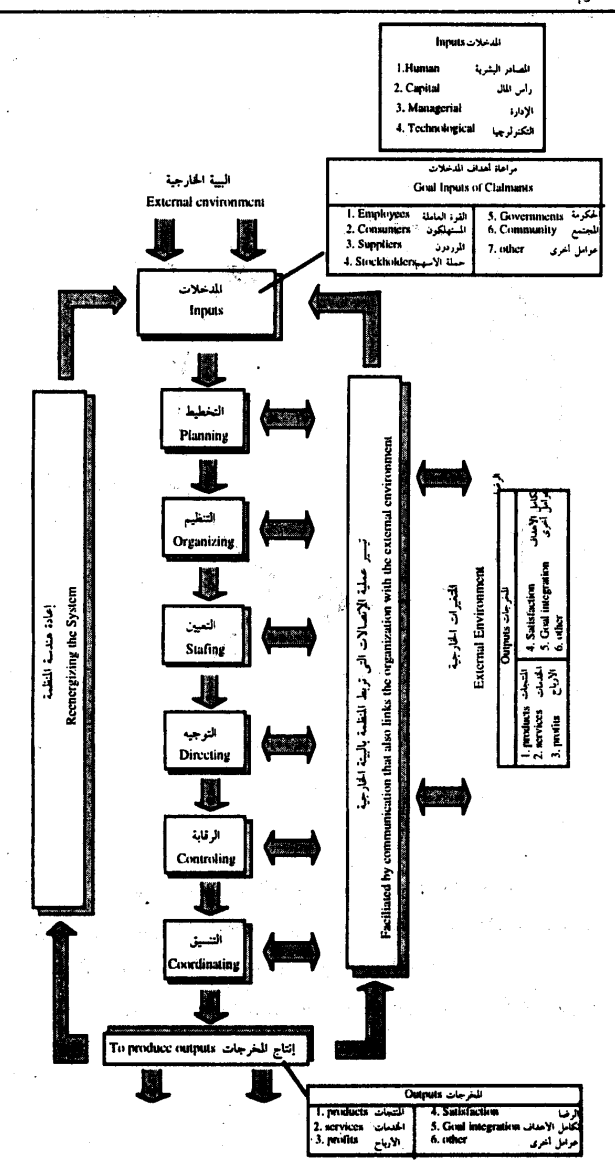
الرقابة

التوجيه

المسئولية

السلطة

غالبا ما يشغل بعض العلماء أنفسهم بالترتيب الذى تتم بموجبه الوظيفة الإدارية .. نظرياً فإن التخطيط يأتى أولاً ، ثم التنظيم ، ثم ملائمة القوى العاملة ، ثم التوجيه ، ثم الرقابة ثم التنسيق ، مع تقدير للمسئوليات وتفويض للسلطات ، ومن الناحية العملية فإن المديرين يجدون أنفسهم يمارسون جميع وظائفهم فى الحال.



المبادئ الإدارية والأسلوب الإدارى

أخذاً فى الاعتبار أن أى مؤسسة إن هى إلا نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة يؤثر فيها .. ويتأثر بها .. وفى ضوء المبادئ الإدارية يتم تنظيم عملية المدخلات والمخرجات فى مختلف المنظمات

الخلاصــــــة

من الحقائق التي نُوجِّه إليها أنظار الباحثين والدارسين في علم الإدارة أنــه يتعـذر إيجـاد تعريف جامع شامل لعلم الإدارة ... بل يلاحظ أن كـل عـالم مـن علمـاء الإدارة يحـاول أن يجـد تعريفا لها من وجهة نظره الخاصة ، ومن ثم نجد تعريفه للإدارة يتفق مـع وجهـة نظـره ، وقـد أوضحنا ذلك في عرضنا لتعريف العلماء للإدارة ، ثم إقترحنـا التعريـف التـالى : " الإدارة تمثـل العنصر الشخصي في حياة المنشأة الذى يعمل على تحقيق أهدافها ، وفى سـبيل ذلـك تسـتخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضـل النتـائج بـأقل الجهـود الممكنـة مـع مراعاة العامل الإنسانى ، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة عـل تطبيـق جميـع عنـاصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتعيين وتوجيه ورقابة وتنسيق ، وبذلك تكفل للمنشأ نجاحـا يرضـى عنه أصحابها وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى تعمل فيه ".

وقد أوضحنا بعد إستعراضنا لكثير من تعريفات العلمـاء لعلـم الإدارة أنـه ينبغـى علينـا أن نتقدم خطوة أخرى لنتعرف على طبيعتها .. ولا يمكن أن نصل إلى ذلـك إلاّ عـن طريـق تحليـل العملية الإدارية ذاتها ، آخذين في الإعتبار إجماع علماء الإدارة والمشتغلين والممارسين لهـا ، أن الإدارة إن هى إلا قيادة جهود الآخرين ، وأن الإدارة فـى تَوَلّيهـا مُهمـة قيـادة جهـود الآخريـن تلتزم بجوانب متعددة .. تلتزم بحسن توجيههم ، وحسن التوجيه يتطلب التخطيط المُسبق لهـم .. كما ويتطلب أيضا أن يكون كل فـرد مـن الأفـراد يـزاول العمـل الـذى يتناسـب مـع استعداده ورغباته وقدراته وميوله ، وفى نفس الوقت يوضع في المكان المناسب الذى يمكن أن ينساب فيـه الجهد المبذول بأيسـر أسـلوب يُمَكّنـه مـن تحقيـق أقصى طاقـة انتاجيـة دون تعـب أو عنـت أو ارهاق ، وهذا بدوره يتطلب حسن التنظيم، فإذا كان كـل شـخص يقـوم بـالعمل المناسـب ، وفـى المكان الملائم ، فإن تدفق العمل قد يترتب عليه زيـادة الجهـد فـى مجـال ، ونقـص الجهـد فـى مجال آخر ، مع العلم بأن الانتاج يتطلـب ضـرورة تكـامل الجهـود ، وهـذا بـدوره لكـى يتحقـق يتطلب ضرورة تنسيق الجهود التى يُمكن من خلالها بلوغ الأهداف التى خُطِطّتْ لهـا ، كمـا ان

الأمر يتطلب أيضا ضرورة التأكد من أن كل فرد يسير في عمله وفقا لحسن التنظيم في إطار الهيكل التنظيمي للمشروع ... وكما هو معروف ، فإن الأمر لا يمنع من وجود كثير من الحالات التي نرى فيها الاشخاص أما عن قصد .. أو غير قصد .. نراهم لا يؤدون الأعمال وفقا للأساليب والإجراءات والتعليمات السابق تعريفهم بها ، وتدريبهم عليها . فهل نتركهم وشأنهم يسيرون في أعمالهم وفقا لأهوائهم داخل العمل ؟ .. بالطبع كلا .. إن الأمر يستلزم الرقابة . لا بقصد تصيد الخطأ .. ولكن بقصد التصحيح وحسن إنسياب العمل.

ويمكن القول أنه نتيجة لإستعراض الفكر الإدارى المعاصر فإن عناصر الوظيفة الإدارية تتلخص في التخطيط التنظيمي والتنظيم والتحقق من ملاءمة القوى العاملة للعمل والتوجيه والرقابة والتنسيق، في إطار التطورات العلمية المتقدمة المرتبطة بإستخدامها عند تطبيق كل عنصر من عناصر الإدارة ، في إطار مراعاة ظروف البيئة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) يرى علماء الإدارة أنه قد يكون من الصعوبة بمكان الوصول إلى تعريف كامل شامل لمعنى الإدارة.

علّق على هذه العبارة شارحاً بعض النماذج المستمدة من كتابات بعض العلماء في تعريف الإدارة.

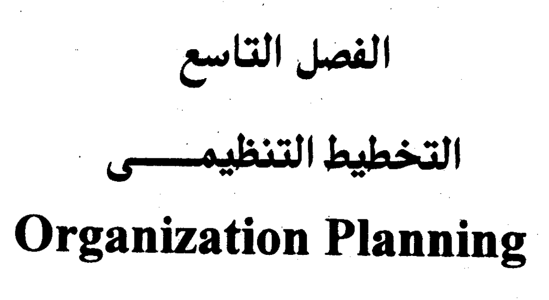
٢) اشرح في دراسة إنتقادية رأيك الخاص فيما يتعلق بتعريف الإدارة على أن توضّح رأيك الخاص في أسباب تفضيلك لهذا التعريف.

٣) يرى بعض علماء الإدارة أنه من أجل إيجاد تعريف للإدارة فإن الأمر ينبغي معه تحليل العملية الإدارية ذاتها – ناقش هذا الرأى.

٤) اشرح في إيجاز عناصر الوظيفة الإدارية مبيناً رأيك الخاص في تسلسلها.

٥) اشرح في ضوء تفهُّمك للوظيفة الإدارية وعناصرها ، لماذا ينادى علماء الإدارة بتطبيق المبادئ الإدارية الدولية ؟ ... ما الذى يعنيه هذا الإصطلاح ؟ ... ورأيك الخاص فيما يتعلق بالممارسة التطبيقية.

٦) صمّمْ أحد الأشكال التنظيمية للمبادئ الإدارية الدولية وتفاعلها مع البيئة ومتغيراتها ، ثم أشرح شبكة العلاقات التى تتفاعل مع بعضها ، موضحاً عناصر المدخلات ، وتحوُّلها إلى مخرجات.



الفصل التاسع

التخطيط التنظيمـــــــى

Organization Planning

معنى التخطيط التنظيمى :

يعتبر التخطيط التنظيمى العنصر الأول من عناصر الادارة ، ومعناه أن تُعد المشروعات خطة تحدد فيها الأهداف القريبة والبعيدة التى تسعى الى بلوغها والأساليب المُحَدَّدة لبلوغ هذه الأهداف، وهذه الخطة لا تعدو أن تكون برنامجاً عاماً يُستعان به فى توجيه السياسات التى ستُتَّبَع لتحقيق هذه الأغراض ، ومن ثم يجب أن تحتوى على مجموعة من التفاصيل القائمة على البحث والدراسة لمختلف الأمور سواء ما يتعلق بالمنشآت المزمع انشاؤها ، أو بالمنشآت الأخرى التى تشابهها وتقوم بنشاط مماثل لنشاطها ، فيجب أن تشمل هذه الخطة على كافة الامكانيات التى تستطيع المنشأة أن تحصل عليها لتبدأ بمزاولة نشاطها ، وعلى التنبؤ بما قد تحتاج اليه المنشأة فى المستقبل ، وما يمكنها أن تحصل عليه لمواجهة احتياجات التوسع مستقبلاً . وما قد يطرأ على السوق من تغيرات .

أى أن الهدف من التخطيط التنظيمى هواستخدام أقصى الامكانيات التى يمكن للمشروعات أن تحصل عليها وتوجهها الوجهة التى تعود بأكبر فائدة ممكنة على أصحاب المشروعات وعلى مجموع القوى العاملة وعلى مجموع الأعضاء المستهلكين وعلى رضاء البيئة التى تعمل فيها المشروعات.

ومن حيث أن التخطيط التنظيمى يضع السياسات لبلوغ الأهداف القريبة والبعيدة فيجب أن يتصف بالمرونة حتى يمكن تعديل هذه الخطط كلما طرأت ظروف تتطلب هذا التعديل.

ويطلق على مجموع الخطط اللازمة قبل أن تبدأ المشروعات عملها " التخطيط التنظيمى" :

ويُعَرِّفه Bennett( ) بأنه عبارة عن تحديد أهداف المشروع ، والطُرُق اللازمة لارشاد الأشخاص فى قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف فى سهولة ويسر.

Hill Book Co., Inc., ١٩٥٩).

ويعرفه كذلك(*) Brech بأنه عبارة عن التنبؤ مقدما بالحاجة الى اجراء تعديـلات فـى الهيكل التنظيمى Organization Structure فى ظل التيسيرات المحتمـل وقوعهـا فـى المنظمة ، ثم يستطرد فيذكر أن هذه المهمة ليست يسيرة ، وليس معناهـا أن تضـع تفصيـلا كـاملا موضوعياً بمطالب المستقبل المتوقعة ، ولكنها تعنى المراقبة الدائمـة لاتجـاه الظـروف القائمـة فـى الهيكل التنظيمى ، والتنبوء على وجه عام بنوع المسئوليات المقترح تعديلها فى الهيكـل لتتمشـى مع الظروف المتوقعة عند حدوثها ، وهذا التنبؤ فضلا عن أنه يُعدُّ اطارا عامـا للظـروف التـى قـد تجد ويحتمل وقوعها ، فانه يتضمن كذلك الاستعدادات التى ينبغى تهيئتها لهذه الظروف وما ينبغى اتخاذه لمقابلة النواحى الادارية والفنية المطلوبة.

والتخطيط التنظيمى يتطلب ممن يقومون بتأسيس المشـروعات فـى المنطقـة المزمـع انشـاؤها فيها ، أن يتأكدوا من أن رقم المبيعات المرتقب يُمكّن من أداء الأعمال بكفايـة تامـة . فـان توافـر مثل هذه البحوث ضرورى قبل القيام بالاجراءات اللازمة لتأسيس المشروع وقيامه بمختلـف أوجـه النشاط ، وبعـد اتخـاذ الـلازم نحـو اختيـار الموقـع وبعـد أن توضـع موضـع الاعتبـار احتمـالات التوسع ، ينبغى الاستعداد لكافة الاحتمالات قبل البدء فى نشاط المشروع فان ذلك أيضا يعتبر فى غاية الأهمية.

ولعل هذا يوضح لنا ما يقرره بعض العلماء فى ايجاز مـن أن التخطيـط أساسـا ان هـو الا " العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأية ناحية من نواحى نشاط المشروع ".

" Planning is the rational process of making decisions of any place of enterprise activity."

كما وأن " بيلى جوتز(**) Billy E. Geotz " عرّف التخطيط الادارى فى كتاب لـه بعنـوان " التخطيـط والرقابـة الاداريـة " .. " عـرف التخطيــط الادارى بأنـه أسـاس الاختيـار

* Organization the Framework of Management. By E.F.L. Brech (Longmans Green and G. London ١٩٥٢).

** Management Planning and Control. By Billy E. Goetz, New York : McGraw-Hill Book Company. Inc.. ١٩٤٩.

Planning is fundamentaly choosing. كما استطرد قائلا : أن مشكلة التخطيط تبرز فقط عندما تكتشف بدائل لأساليب العمل " .. ولعلنا لا نتعدى الحقيقة حينما نقرر أنه يكاد يكون مستحيلا فى دوائر الأعمال أن يجدوا أمامهم طريقاً واحداً ينبغى عليهم أن يسلكوه من أجل تحقيق أهدافهم .. بل أن التقدم العلمى وتطور المجتمعات ، وتجديد المشروعات أو انشائها وفقا لأحدث الأساليب العصرية ، الى غير ذلك من العوامل يجعل باستمرار أمام رجال الأعمال طرقا وسبلا مختلفة عليهم أن يتخيروا من بينها وفقاً للنتائج التى تسفر عنها بحوثهم ودراساتهم ، خاصة وأن طبيعة التخطيط Nature of Planning، تتطلب اجراء بحوث ودراسات تتعلق بأربعة مبادئ أساسية.

(أ) تحقيق الأهداف Objectives :

ينبغى على الخطة الرئيسية ، والخطط الفرعية أن تُعَدْ بأسلوب علمى بحيث تسهم اسهاما ايجابياً فى تحقيق الأهداف التى من أجلها أُنشئ المشروع ، فالمشروع أنشئ ليبقى ويستمر .. وهذا يتطلب التعاون المثمر البَنَّاء بين المجموع الذى يرتبط صالحهم بصالح المشروع.

(ب) أولوية التخطيط Primary of Planning

أوضحنا أن العملية الادارية ترتكز على التخطيط التنظيمى ، والتنظيم ، وملاءمة القوى العاملة ، والتوجيه ، والرقابة والتنسيق. كما أوضحنا أن العملية الادارية مترابطة ومتشابكة بحيث يُمكننا القول أن جميع هذه العناصر ترتبط بعضها ببعض ، غير أن مهمة التخطيط لها أولوية بالدرجة الأولى ، وذلك لأن التخطيط يقوم بدور أساسى فيما يتعلق بأفضل الأساليب التى ينبغى اتباعها لتحقيق الأهداف ، وذلك حتى يكون الجهد الجماعى المنظم فى المشروع منتجاً ومثمراً وفعالا.

(جـ) شمول التخطيط Pervasiveness of Planning

لقد أوضحنا من قبل شمول العملية الادارية لمختلف العناصر أو الوظائف الادارية .. فلماذا اذن نعتبر " شمول التخطيط " مبدأ من المبادئ الأساسية لاعداد الخطة ؟ الحقيقة أننا نفعل ذلك تأكيداً لأهمية التخطيط .. فالتخطيط وظيفة كل مدير Planning is a function of every manager.. غير أن ممارسة المدير لهذه الوظيفة تتفاوت عند التطبيق بالقدر الذى يشغله المدير فى سُلّم الهيكل الادارى فى المشروع .. أى بما لديه من سلطات ، وفقا لطبيعة الخطط والسياسات التى وُضعت من الادارة العليا ، ولا يمكن أن يوصف شخص بأنه ادارى حق ، الا اذا مارس فعلا مهمة التخطيط .. حتى ولو كانت هذه الممارسة فى نطاق ضيق.

(د) كفاءة الخطط Efficiency of Plans

توصف الخطة بالكفاءة ، اذا تمكنت عند تطبيقها من تحقيق أهدافها بأقل جهد ممكن ، وبتحقيقها نتائج ايجابية تفوق فى قدرها التكاليف التى تحملتها المنشأة Positive gains greater than the costs. ويُمكن للخطة فى منشأة ما مثلا أن تُحقق أهدافها .. غير أنها اذا حققت هذه الأهداف بتكاليف عالية جداً ، أو بتكاليف غير ضرورية ، فانها فى مثل هذه الحالة لا تتصف بالكفاءة .. ان مبدأ كفاءة الخطة يتضمن ضرورة مراعاة تحقيق التناسب بين المدخلات والمخرجات فى ضوء النسب الادارية المتعارف عليها فى هذا الشأن.

من ذلك يتضح أهمية الخطة .. وأهمية التخطيط .. أنه يُعمّق مفهوم الأهداف التى من أجلها أنشئ المشروع .. وذلك عن طريق الدراسات التحليلية العلمية التى توضح مشروعية الهدف وينبغي توضيح مشروعية هذا الهدف سواء فى الخطة العامة .. أو الخطط الفرعية .. وكذلك يوضح التخطيط أساليب التنفيذ .. كالاجراءات والطرق والقواعد والبرامج والميزانيات التقديرية ، كما تُؤيِّد الخطط فى كثير من الحالات بموازنات تخطيطية مختلفة لتدبير المال اللازم والانفاق الرأسمالى والمصروفات والايرادات .. الخ .. كذلك توضح الخطط طبيعة العلاقات التى ينبغى أن تسود المشروع سواء فى ذلك علاقاته الداخلية أو علاقاته الخارجية .. كعلاقاته بمنطقة العمل التى يتواجد فيها ، أو علاقته مع المجتمع ، خاصة وأن المشروع يعتمد فى بقائه على رضاء المجتمع ككل .. وفى بعض الأحيان يعتمد المشروع على المجتمع الخارجى الدولى .. وهذا

يتطلب منه جهداً أكبر فى اعداد الخطة التى ينبغى أن توضع فى اطار عامل المرونة الذى يُيسّر تعديل الخطة وفقاً للظروف الطارئة التى قد تجد .. هذا فضلا عن توضيح المراحل فى التنفيذ .. بمعنى تحديد التوقيت الزمنى الذى تنفذ فيه كل مرحلة ، وهذا يدفعنا الى أن نُركّزْ على أهمية وضوح الأسس التى بُنيَتْ عليها الخطة .. ينبغى أن تكون هذه الأسس واضحة ومفهومة لجميع الذين أسهموا فى وضعها ، وبالتالى لجميع الذين يُسهمون فى تنفيذها .. ان فهم هذه الأسس ، وفهم التفصيلات تساعد الادارة على القيام بمهام الرقابة ، وتحقيق التنسيق بين أوجه النشاط المختلف الذى يزاوله المشروع.

ولعل هذه المعانى السابقة يتضمنها الى حد كبير التعريف الآتى للتخطيط الذى أورده الأستاذان " هايمان وهيلجرت(*) – Haiman & Hilgert" حيث يُعرفان التخطيط بأنه " الوظيفة الادارية التى تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدما .. فالتخطيط يتضمن تقرير الأهداف ، والسياسات ، والاجراءات وغير ذلك من الخطط التى يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة .. ويتطلب التخطيط أن يفكر المدير فى مختلف البدائل للسبل المتاحة له ، ويستند الى تجميع وتبويب البيانات والمعلومات وفقاً لما يتطلبه موقف اتخاذ القرار. والتخطيط عمل عقلى ، فهو بالدرجة الأولى ذهنى فى طبيعته .. فالتخطيط يعنى التفكير قبل العمل .. انه يتطلع الى الأمام .. ويعد نفسه للمستقبل .. ويُمَهِّد الطريق مقدما للاتجاه الواجب السير فيه .. أنه يفكر فيما ينبغى أن تكون عليه الوظيفة ، وكيفية أدائها ".

وفيما يلى نورد تعريفهما :

" Planning is that managerial function which consists of determining in advance what should be done. It consists of determining the goals, policies, procedures, and other plans needed to achieve the objectives of an organization. In planning, the manager contemplates various alternative courses which are available to him. It includes collecting and

(*) Supervision : Concepts and practices of management. By Theo Haimann and Raymoud L. Hilgert. (South-Western Publishing Co., ١٩٧٢).

sorting out data and information from numerous sources as required by a decision-making situation. Planning is mental work; it is primarily intellectual in nature. Planning means to think before acting; is looking ahead and preparing for the future; laying out in advance the road to be followed; thinking about what and how the job should be done.

ولعل من المناسب أن نوضح رأى " نورمان ف . دفتى " فى الوظيفة التخطيطية فى المنشآت .. فهو يقول(*) :

" لقد كان التخطيط دائما أحد الوظائف الرئيسية للادارة التنفيذية طبقا للمدرسة الكلاسيكية فى الادارة ، ويقول " أرفيك "( ) أن التخطيط عملية عقلية فى أساسها . وميل ذهنى الى أداء الأشياء بطريقة منمقة .. فالتخطيط تفكير قبل الأداء ، وأداء فى ضوء الحقائق لا التخمين ".

" والتخطيط غالبا ما يكون روتينيا فى المستويات الدنيا فى المنشأة . فالقرارات التى تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن . كما أن فاعليتها محدودة فى نطاق ضيق . وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها ".

ثم يستطرد قائلا :

" ان أقوى صفات المنشأة هو اتجاهها اتجاها رئيسيا نحو هدف محدّد .. ونقطة البداية فى تحليل أى نظام اجتماعى هى مفاهيم أو نماذج القيم . لأن هذه النماذج هى التى تحدد الاتجاه الأساسى للمنشأة ، والتى تعمل كمرشد لنشاط العاملين فيها . ان الهدف الرئيسى فى المنشأة هو انتاج نوع أو آخر من القيم الاقتصادية – سلع أو خدمات – وهذا الهدف له الأفضلية على الأهداف أو المصالح الأخرى .. وبالرغم من أن المال هو المقياس العام والرمز للنجاح ، الا أن

---

* نرجو التكرّم بالرجوع إلى " الوظيفة التخطيطية فى المنشأة " تأليف نورمان ف . دفتى . ترجمة الدكتور طلعت عبدالملك . سلسلة بحوث المعهد القومى للإدارة العليا رقم ١٩ عام ١٩٦٢.

** The Elements of Administration, by C. Urwick (Harper and Brothers, Publishers, Incorporated, ١٩٤٤).

تحقيق الربح ليس بوظيفة تؤدى نيابة عن المجتمع".. وعند مناقشة التخطيط يكون اهتمامنا موجهاً الى التنظيم الذى يعنى التوضيح الكلى للمنشأة ولأهدافها".

" ثم يرى أخيراً أنه من المهم الحصول على أشخاص على رأس المنشأة تتوافر لديهم " النظرة التخطيطية " .. ونظرا لأن أعضاء المستويات الادارية الدنيا هم الذين يكونون همزات الوصل فى جهاز الاتصال بالمنشأة .. فان لهذه " النظرة التخطيطية " أهميتها هنا أيضا لأنها ستؤثر على كمية المعلومات التى قد ينقلونها الى خارج المنشأة ، والأفضل عدم نشرها الاّ بعد أن يتم فهمها من قبل المختصين .. وعلى هذا قد يكون من المفيد أن يتوافر لجميع أفراد فريق الادارة درجة من المقدرة تزيد على المتوسط على الأقل ".

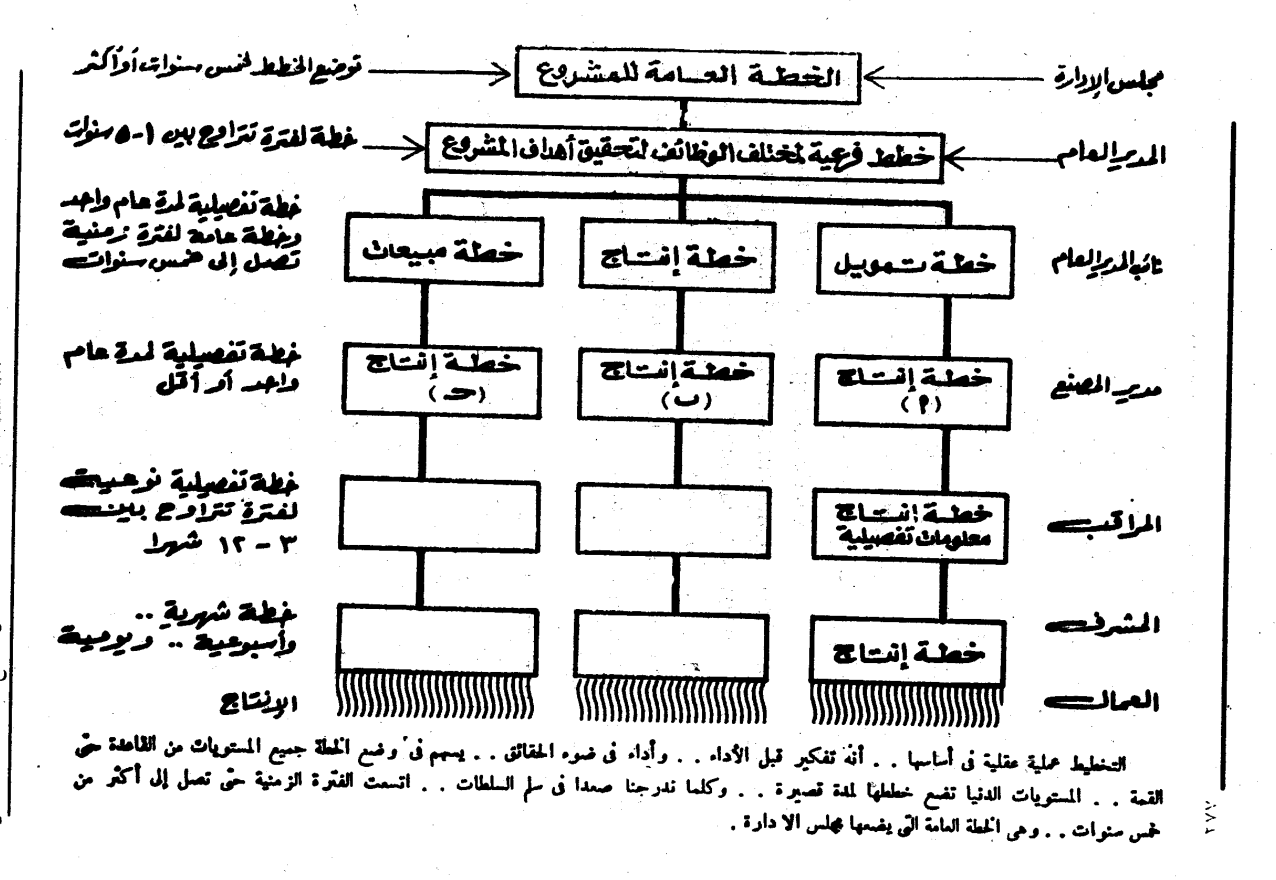
ويمكن استخدام اختبارات نفسانية معينة عند القيام بالانتقاء المبدئى .. وليس هناك شك فى أن عملية التخطيط تتطلب توافر القدرة على التسبُّب أو التعليل .. وطبيعى أن هناك شروطا أخرى تتطلبها المقدرة التخطيطية ، فالشخص ذو العقل المثقف وذو النظام الفكرى الراسخ يكون أكثر حساسية لدوافع لا تجد قبولا من الآخرين على أنها مؤشرات ، كما أن هذا الشخص يكون أكثر قدرة من غيره على تجميع أو استكمال ادراكه .. وينبغى أن نأخذ فى الحسبان أن للخبرة فى ظل بيئة معينة ، المصحوبة بالمعرفة الفنية ، تُمكّن الناس من التخطيط بفاعلية أكثر..كما أنه فى المواقف التخطيطية التى تختص بمسائل العلاقات الانسانية ليس هناك جدال فى أن القدرة على تصور وتفهم متاعب الآخرين تعتبر عاملا هاما .. ولكن المبالغة فى تأكيد أهمية هذا العامل يمكن أن تؤدى الى رفع الرجل الذى يقوم بتوجيه الآخرين الى أعلى مستويات المنشأة .. وحينئذ ينبغى أن يكون واضحاً ان هذا النوع من الأشخاص يُعنى بمسائل العلاقات الانسانية أكثر من المشاكل الفنية والذهنية للتخطيط الطويل المدى ، بالرغم من أنه قد يملك القدرة على التنبؤ بآثار الخطط التى يضعها وعلى وجه الخصوص المشاكل الفنية ، إلاّ أنه يضع فى إعتباره دائما آثار مثل هذه المشاكل على العلاقات الانسانية.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه ينبغى أن يؤخذ فى الاعتبار أن تأمين الحصول على النتائج المتوقعة عن أحداث تكون فى المستقبل نادرا ما تكون أكيدة ، وكلما كانت النتائج متوقعة

عن أحداث يُقدّر أن تتم على فترات بعيدة . كلما كان ضمان تحقيقها أقل. وقد يستشعر مدير المنشأة ضمان تحقيق عديد من العناصر خلال شهر فى حدود مستويات معينة كالطلبات والتكاليف والطاقة الانتاجية وجداول الانتاج والمتوافر من السيولة النقدية أو غير ذلك من العوامل المحيطة بالمنشأة ... غير أنه ينبغى أن يؤخذ فى الاعتبار أن هناك احتمال أن يحدث حريق . أو حدوث اضراب غير متوقع . أو أن يلغى أحد كبار العملاء طلبياته . الأمر الذى يؤثر على دقة النتائج المتوقعة. ويُلاحظ أنه يصعب وقوع مثل هذه الأحداث فى الأمد القصير . وعلى أى حال فانه كلما طالت الفترة التى يخطط لها المدير مستقبلا ، تضاءل تأمين تحقيق الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة... وكلما ازداد عدم التأكد ... ازداد تبعا لذلك أهمية التعرُّف على الحلول البديلة . كما وأن سلامة أى قرار تصبح بالضرورة أقل ضمانا ".

وفيما يلى النص :

But future events are seldom very certain, and the farther in the future the results of a decision must be considered, the less the certainty. Thus a business executive may feel quite certain that within the next month orders, costs, productive capacity, scheduled output, cash availability, and other factors of the business environment will be at a given level. Perhaps a fire, an unforeseen strike, or an order cancellation by a major customer may affect the actuality of these events, but in the short period this is unlikely. However, as the period for which this manager plans in advance becomes larger, the certainty of the internal and external business environment diminishes rapidly. With increased uncertainty, the possible alternatives of action become greater, and the rightness of any decision necessarily becomes less sure.



التخطيط عملية عقلية فى أساسها . . أنه تفكير قبل الأداء . . وأداء فى ضوء الحقائق . . يسهم فى وضع الخطة جميع المستويات من القاعدة حتى القمة . . المستويات الدنيا تضع خططها لمدة قصيرة . . وكلما تدرجنا صعدا فى سلم السلطات . . اتسعت الفترة الزمنية حتى تصل إلى أكثر من خمس سنوات . . وهى الخطة العامة التى يضعها مجلس الادارة .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضاً أن البعض يرى أن هناك اتجاها فـى بعض دوائر الأعمال من المديرين ... هذا الاتجاه الخاص يدفعهم الى أن يُوجّهوا التخطيط نحو ما يضمن لهـم بقائهم فى مراكزهم ، وعدم استبدالهم بغيرهم ، وهم من أجل ذلك لا يعملون على توسيع المنشآت وتنميتها ، اعتقاداً منهم أن هذا قد يحْمِلْ المستويات المسئولة عن الشركة الى أن تُفكّر فى تعيين غيرهم ممن تتوافر فيهم الكفاءة التى تُمكنهم من ادارة الأعمال وفقا للظـروف الجديـدة .. ويُقدّر البعض " أن دافع استمرار بقاء المديرين فى مراكزهم التـى هـم فيهـا ... مثـل هـذا الدافـع واسـع الانتشـار فـى دوائـر الأعمـال ... وأن هـذا الدافـع ليس قـاصرا علـى الأشـخاص الذيـن يشـغلون المستويات العليا ... بل يمتد الى الكثيرين من رؤساء الادارات الذين يُوجّهون نشاط ادارتهم نحـو هدف استمرار بقائهم فى مراكزهم كمديرين ... ان الشخص منهم يقول ... لم المخاطرة ؟ ... اننى أرغب فى البقاء كرئيس لهذه الشركة ..".

وفيما يلى النص :

The motivation of management security is probably more widespread in business. This motivation is not limited to persons at the top of businness. Many department heads direct the energies of their departments toward the objective of maintaining their positions as managers. Why take a chance ? I like being president of this company.

وأخيراً فانه مما لاشك فيه أننا نتفق فـى الرأى مـع هـؤلاء الذيـن يـرون ضـرورة اليقظـة المستمرة ، ومتابعة الأحداث ، وملاءمة الخطط بحيث تساير هذه الأحداث ... فالبعض يشـبهون الذى يُخطّط " بربان السفينة "... فكما أن ربان السفينة عليه باستمرار أن يتعرف علـى طريقـه ، وأن يُراجع خططه ليتأكد من أنها تُحقّق له هدفه من السير فى هـذا الطريـق ... فكذلـك توجـد حقيقة أساسية تتعلق بالتخطيط ... فالتخطيط الفعّال يتطلب المراجعة المستمرة للخطـط ، واجـراء التغييرات الواجبة بالنسبة لأحداث وتنبـؤات المسـتقبل ، لكـى تحتفـظ الخطـط بسـلامتها نحـو تحقيق الهدف المرجو.

وفيما يلى النص :

Like the navigator, continually checks his course and revises his plans to meet the goals desired. Thus another fundamental truth related to planning change is that effective planning requires continual checking on events and forecast and the redrawing of plans to maintain a course toward a desired goal.

وممالاشك فيه أن اليقظة المستمرة ومراجعة الخطط عنصرين هامين واجبىُ التطبيق على جميع أنواع الخطط ، سواء أكانت طويلة الأجل ، أو متوسطة الأجل ، أو قصيرة الأجل.. فينبغى دائما على المنشآت أن تأخذ فى اعتبارها الفترة الزمنية المقدرة لتحقيق أهدافها ، سواء فيما يتعلق بالتوسع أو التنمية أو حل المشكلات. ومن بين الموضوعات التى تهتم بها ، الموضوعات المتعلقة بمصادر المواد الخام ، ومصادر المياه ، والتركيب السكانى فى المنطقة ، والقدرة الشرائية ، والاعداد التأهيلى للكوادر المطلوبة للتشييد والتشغيل والادارة ، وجميع المشكلات المرتبطة بهذا الموضوع.

كما وينبغى ملاحظة أن اعداد أى خطة يتطلب بالدرجة الأولى الالمام بالتطور السابق ، ومعرفة الحالة الراهنة معرفة جيدة .. ولهذا فان أول خطوة فى العمليات التخطيطية هى القيام بتجميع الاحصائيات الدقيقة ، ثم تبويبها وتصنيفها وتحليلها ، وكذلك معرفة اتجاهات التطور ، وبشكل خاص فيما يتعلق بالتطور التكنيكى وطلب المستهلكين وعدد السكان وتركيبهم الجنسى وعمرهم الزمنى ، فمن خصائص التخطيط العلمى أنه يتطلب المعرفة الأكثر شمولا للحاضر ، والإستناد إليها فى صياغة التوقعات التنبؤية للتطور المقبل.

ويرى علماء الإدارة أن الخطط الموضوعة ، والتعرُّف على كيفية تحقيقها( ) تعتبر الأساس السليم لمارسة العملية الإدارية ، وفيما يلى نعرض أحد الأشكال التى توضّح هذا المفهوم.

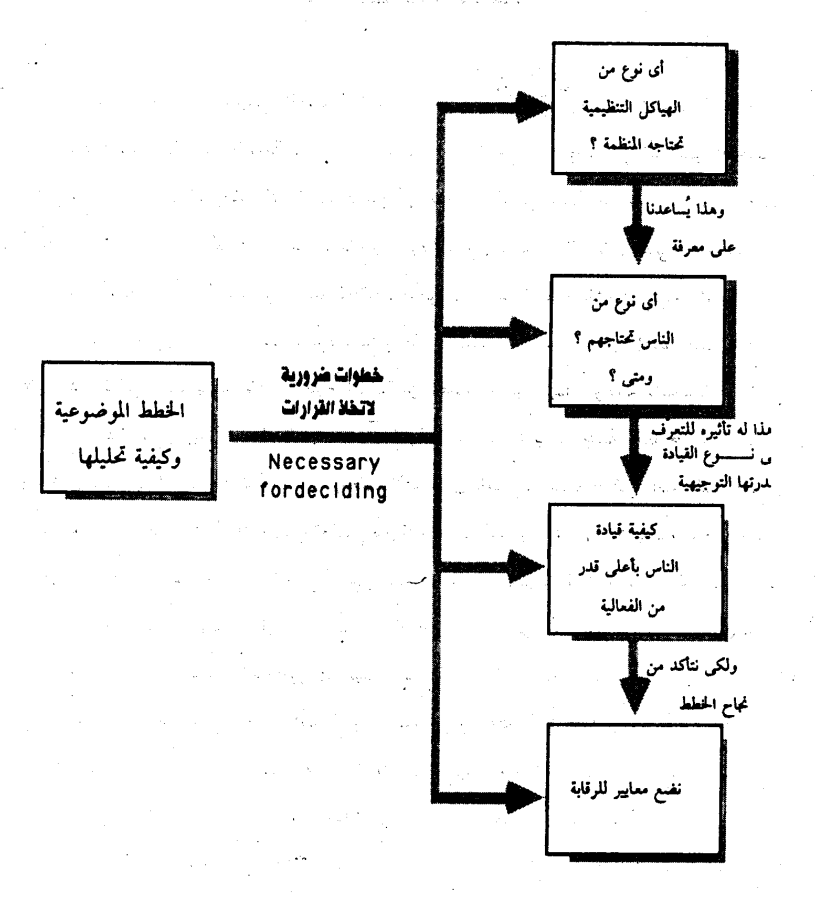
* ونرجو التكرُّم بالرجوع إلى المراجع الآتية بخصوص أهمية العملية التخطيطية :

١) William L. Glueck and Lawrence R. Jauch, Business Policy and Strategic Management (New York : McGraw-Hill Book Company, ١٩٨٤), Chap. ٢.

٢) George A. Steiner, Top Management Planning (London : The Macmillan Company, ١٩٦٩).

٣) A Management by Objectives Approach (Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Company, ١٩٨٠).

٤) Daniel H. Gray, " Uses and Misuses of Strategic Planning ", Harvard Business Review (January- February ١٩٨٦).



الخطط كأساس للإدارة

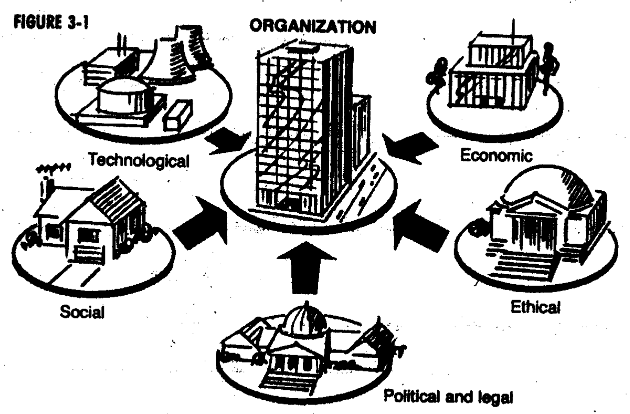
Plans as the foundatuin of management

الخلاصـــــــــــــة

يعتبر التخطيط التنظيمى العنصر الأول من عناصر الادارة ، ومعناه أن تعد المشروعات خطة تحدد فيها الأهداف القريبة والمتوسطة والبعيدة التى تسعى الى بلوغها والأساليب المحددة لبلوغ هذه الأهداف ، وهذه الخطة لا تعدو أن تكون برنامجا عاما يستعان به فى توجيه السياسات التى سَتُتَّبع لتحقيق هذه الأغراض ، ومن ثم يجب أن تحتوى على مجموعة من التفاصيل القائمة على البحث والدراسة لمختلف الأمور سواء ما يتعلق بالمنشآت المزمع انشاؤها . أو بالمنشآت الأخرى التى تشابهها وتقوم بنشاط مماثل لنشاطها ، فيجب أن تشمل هذه الخطة على مدى توافر الامكانيات التى تستطيع المنشأة أن تحصل عليها لتبدأ مزاولة نشاطها . وعلى التنبؤ بما قد تحتاج اليه فى المستقبل ، وما يمكنها أن تحصل عليه لمواجهة احتياجات التوسع. وما قد يطرأ على السوق من تَغَيُّرات .. ولعلنا لا نتعدى الحقيقة حينما نُقرر أنه يكاد يكون مستحيلا فى دوائر الأعمال أن يجدوا أمامهم طريقا واحداً ينبغى عليهم أن يسلكوه من أجل تحقيق أهدافهم .. بل ان التقدم العلمى وتَطّور المجتمعات ، وتجديد المشروعات أو انشائها وفقا لأحدث الأساليب العصرية ، الى غير ذلك من العوامل... يجعل باستمرار أمام رجال الأعمال طُرُقاً وسُبُلاً مختلفة عليهم أن يتخيروا من بينها وفقا للنتائج التى تُسفِرُ عنها بحوثهم ودراساتهم ، خاصة وأن طبيعة التخطيط ، تتطلب اجراء بحوث ودراسات تتعلق بمبادئ أساسية.

ولقد كان التخطيط دائما احدى الوظائف الرئيسية للادارة التنفيذية طبقا للمدرسة الكلاسيكية فى الادارة ، ويقول علماء الادارة أن التخطيط عملية عقلية فى أساسها ، وميل ذهنى الى اداء الأشياء بطريقة منمقة .. فالتخطيط تفكير قبل الأداء ، وأداء فى ضوء الحقائق لا التخمين.

والتخطيط غالبا ما يكون روتينيا فى المستويات الدنيا فى المنشأة . فالقرارات التى تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن ، كما أن فاعليتها محدودة فى نطاق ضيق . وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها ... ومن المهم الحصول على أشخاص على رأس المنشأة تتوافر لديهم " النظرة التخطيطية " التى تتضمن فيما تشمله البصيرة العلمية . وما يتحلى به صاحبها من سمات وعلى رأسها ضرورة اليقظة المستمرة ، ومتابعة الأحداث ، وملاءمة الخطط بحيث تُساير هذه الأحداث.



THE ORGANIZATION AND ITS EXTERNAL ENVIRONMENT.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) اشرح معنى إصطلاح " التخطيط التنظيمى " موضحاً أهدافه ، وآراء علماء الإدارة فى تعريفه.

٢) اشرح المبادئ اللأساسية التى تتعلق بطبيعة التخطيط.

٣) يرى علماء الإدارة أن التخطيط عملية عقلية فى أساسها ،وأنه ينبغى التأكد من وجود الحاجة الإقتصادية لاقامة المشروع فى المنطقة المزمع إنشاؤه فيها .

ناقش هذه العبارة ، موضحاً فى إيجاز ما يترتب عليها.

٤) اشرح رأى عالم الإدارة " بريك " فى التخطيط كعنصر من عناصر العملية الإدارية.

٥) لماذا يعتبر " شمول التخطيط " مبدأ من المبادئ الأساسية لاعداد الخطة ؟

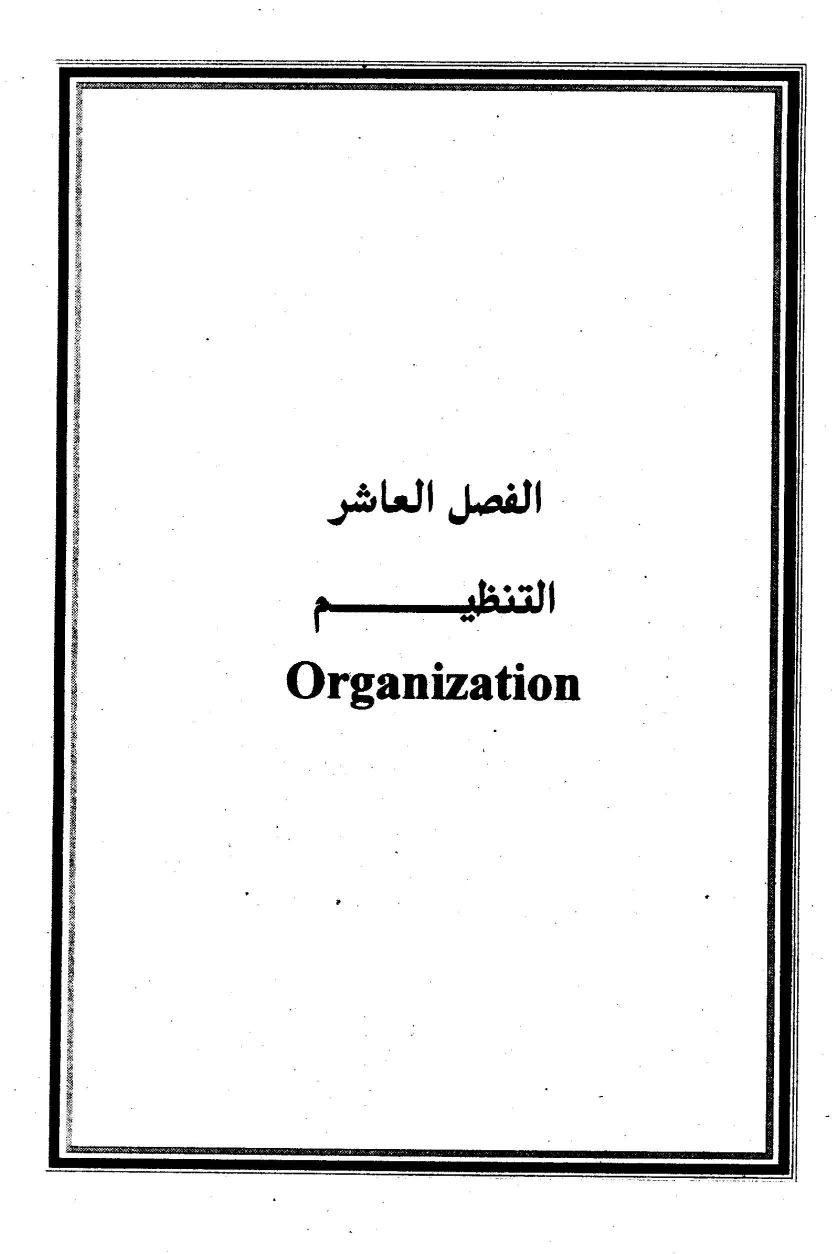
٦) يرى علماء الإدارة أن هناك إتجاهاً فى بعض دوائر الأعمال الى أن يعمل المديرون على توجيه التخطيط بحيث يضمن لهم بقائهم فى مراكزهم.

ناقش هذه العبارة.

٧) صمّم شكلا يوضّح أن " الخطط هى أساس للإدارة " ، على أن توضّح أهمية الخطوات المتتابعة التى يتضمنها الشكل.

٨) يرى علماء الإدارة أن التخطيط عملية عقلية فى أساسها ، يُسهم فى وضعها جميع المستويات من القاعدة حتى القمة.

علّق على العبارة السابقة ، مؤيداً شرحك بالهياكل التنظيمية ، وموضحاً دور كل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمى فى العملية التخطيطية.



الفصل العاشر

التنظيـــــــم

Organization

مدلول التنظيم :

يُعتبر عنصر التنظيم العنصر الثانى من عناصر الادارة ، ويبرز التنظيم الى الوجود اذا ضَمَّاثنان أو أكثر مواهبهم ومواردهم لتحقيق هدف مشترك وهناك اصطلاح شائع يُعرِّفُ التنظيم بأنه عبارة عن الأشخاص.

وعلى هذا الأساس يُعتبر الازدحام نوعاً من التنظيم الردئ.

وأعتقد أن هذا الاصطلاح يعنى التنظيم الاجتماعى ، ويُعرِّفه بأنه الأشخاص فى علاقة بعضهم ببعض ، ولا يعنى التنظيم بالمعنى العلمى الذى تهدف اليه مختلف المنشآت والمؤسسات ولو فهمنا التنظيم فى ضوء مدلوله العربى لوجدنا فيه ما يهدف اليه التعاون ، فانه مُشْتقٌ من كلمة " النظام " ومعناها السلك الذى يوضع فيه حبات العقد لتكون متناسقة متوافقة جميلة ، ثم استُعْمِل اللفظ فى القوانين والمبادئ التى يقوم عليها تنسيق المجتمع أو الجمعية وكل ما يُحقِّقُ التناسق والتوافق يطلق عليه تنظيم.

تعريف التنظيم :

ويعرف رالف ديفيز(*) Ralph Davis التنظيم الجيد بأنه عبارة عن تعاون أى مجموعة من الأشخاص ، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة ، تحت قيادة رشيدة بحيث تحدوهم رغبة أكيدة فى تحقيق الأهداف الاقتصادية المشتركة ، مع قدر كاف من العناية بالعمل الانسانى.

وعندى أن التنظيم الجيد يحتاج الى أكثر من القيادة الرشيدة ، والرغبة الأكيدة من الأشخاص الذين يعملون تحت هذه القيادة فى تحقيق الأهداف الاقتصادية المشتركة ، فانه يجب أن تكون هناك سياسات موضوعة تُيَسِّر للقيادة الرشيدة أداء عملها ،وتُمكِّنها من استخدام الكفايات العاملة اللازمة للمنشأة ، ولابد كذلك من مقاييس تُوضِّح طرق أداء الأعمال بأكبر قدر ممكن من الكفاءة ، كما أنه لابد من وجود وسائل فعَّالة للرقابة الانسانية داخل المنشأة .

(*) Industrial Organization and Management. By Ralph Carrier Davis, (Harper and Brothers, ١٩٥٧).

والعلاقات العامة بين المنشأة وغيرها من الأفراد والجماعات والهيئات التى تتواجد فى المنطقة التى تزاول نشاطها فيها .. فان وظيفة التنظيم أن يضع مقدما القواعد الأساسية اللازمة لتنفيذ الأهداف المقررة ، وهذه القواعد يجب أن توضع عن طريق خطة تنظيمية موضوعة . أو خطط أخرى مساعدة.

وقد ذكر العالمان رايلى ومونى(*) Reiley , Mooney أن أى تنظيم لا يُعتبرُ شيئا اذا لم تقم به مجموعة من الأشخاص ، يربط بعضهم ببعض مصالح مشتركة . ويعملون سويا لتحقيق غرض عام ، فاذا لم يتضمن التنظيم مثل هذا الغرض ، بدا متناقضا مع نفسه.

وهذا التعريف يُعتبر تعريفا عاما ، لا يُحدِّد المفهوم الاصطلاحى للتنظيم الجيد . وهو ما أعتقد أنه الهدف الذى تسعى الى بلوغه جميع المنشآت ونجد أن Mooney عندما انفرد بكتابة مؤلفه فيما بعد عَرَّف التنظيم بعبارة أخرى – فقال – أن التنظيم(**) يُشير الى أكثر من كونه الاطار للبنيان الذى تقوم عليه المنظمة Frame of the Edifice ... أنه يشير الى البناء الكامل بما يتضمنه من هيكل تنظيمى وإداراته وأقسامه ووظائفه المترابطة كما يبدو أثناء العمل . وهو بالنسبة للوحدة المنظمة Organized Unit بمثابة خفقات القلب وضرباته ومسرى الدم ، به تتنفس ، وعليه تتوقف حركتها الحيوية ، وهو يشير الى تناسق جميع هذه العوامل فى تعاونها على تحقيق الهدف المشترك.

ويُلاحظ على هذا التعريف أنه لم يُوضِّح تفصيلات العناصر اللازمة لتكوين البناء التنظيمى الجيِّد الذى يُحدِّد الأهداف ينهض بوضع السياسات الموضحة للعلاقات داخل المنشأة وخارجها ، وتحديد المسئوليات والسلطات للوظائف المختلفة ، وكيفية أداء هذه المسئوليات واستخدام هذه السلطات ، وقياس النتائج ، وايجاد الرقابة الفعالة التى تضع يدها على

* Onward Industry. By James D. Mooney and Alan Reiley (Harper and Brothers Publishers. ١٩٥٧).

** The Principles of Organization. By James D. Mooney, (Harper and Brothers Publishers. ١٩٥٧).

الانحرافات فى حين وقوعها لتضمن ادارة العمل بأعلى قدر من الكفاية.. هذا بالإضافة إلى تفاعل البناء التنظيمى مع ظروف البيئة وتأثيره فيها وتأثره بها.

وقد عرف ديفيز(*) Davis التنظيم، بأنه أى مجموعة من الأشخاص، سواء أكانت صغيرة أو كبيرة، تتعاون بصورة فعالة على تدبير مواردها الاقتصادية لتحقيق غرض مشترك تحت قيادة مُوحّدة، وهذه القيادة قد تتصف بالجودة أو الرداءة أو عدم الاكتراث Indifferent ومن ثم يتأثر التنظيم بصفة من هذه الصفات، بل الغالب الكثير أن تحدد صفة القيادة نوع التنظيم.

وأرى أن صفة القيادة وحدها لا تعتبر كافية فى تحديد نوع التنظيم، ذلك لأنه من المعروف أن القيادة تسير فى عملها طبقاً للنظم الموضوعة لتحقيق أهداف المنشأة، وعلى قدر ما تتوافر عناصر النجاح فى هذه النظم الموضوعة يكون تحديد نوع التنظيم، فان التنظيم يشمل – فيما يشمل – وضع القواعد المثلى لاختيار القادة، فإذا فُرض واختارت الإدارة العليا أحد القيادات دون المستوى، وترك آثارا غير إيجابية على التنظيم، فإن الخطأ فى هذه الحالة يقع على من إختار هذه القيادة، وعليها أن تصحح الوضع بما يحقق أهداف التنظيم، ولذلك يشمل التنظيم الجيد وضع وسائل الرقابة التى تضمن سلامة الأداء والبعد عن الانحرافات، فاذا فُرض أن القيادة تراخت فى تنفيذ النظم الموضوعة، فان الرقابة تستطيع أن تكشف ذلك فى حينه، ومعنى هذا أن أمر تقويم الادارة بالوسائل المناسبة لصلحة العمل يقع على عاتق الادارة العليا والادارة العامة طبقاً للسلطات المخولة لكل منهما، ومعنى هذا أيضاً أن صفة القيادة وحدها لا يتحدد بها نوع التنظيم.

ويعرف Miller التنظيم(**) كذلك " بأنه مجموعة مرتبة مدربة من أشخاص للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعضاً عن طريق اشتراكهم جميعاً فى استقاء معلومات معينة،

---

* The Fundamentals of Top Management. By Ralph Courrier Davis (Harper and Brothers Publishers, N.Y. ١٩٥١).

** Leadership. By A.H. Miller, (G.P. Pitmon's Sons, ١٩٢٦).

وبحيث تربطهم وحدة العزيمة والمصلحة ، وبحيث يظهر ذلك فى استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم.

وقد أهمل هذا التعريف الرقابة على العمل للتعَرُّف على مدى الكفاية فى أدائه . كما أهمل عنصر التنسيق مع ضرورته فى جميع مراحل عمل المنظمات . هذا الى أنه أغفل جانبا مهما آخر من جوانب التنظيم وهو وضع السياسات التى توضح طبيعة العلاقة بين إدارات وأقسام المنظمة والمجتمع الذى تعمل فيه مع أن ذلك يُعتبر الأساس الذى تقوم عليه ادارة العلاقات العامة.

ويُعرف الأستاذ الدكتور محمد عبدالعزيز عبدالكريم التنظيم " بأنه عبارة عن تكوين مجموعة مرتبة ومتناسقة من أجزاء أو أعضاء توجد بينهما علاقة مشتركة ، أو تعمل لغرض واحد أو يتبع بعضها البعض حتى يُمكنها أن تعمل عملا مشتركا بأقل احتكاك ودون تنافر وبانسجام تام للوصول الى الغرض من تكوين هذه المجموعة ".

واذا كان لنا أن نفاضل بين تعريف وآخر ، فاننى أقترح التعريف الآتى للتنظيم.

" التنظيم هو العمل على ايجاد حالة توازن فى المشروع ، وذلك عن طريق تحديد أهدافه ، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام .. وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع ايجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعَرُّف على الانحرافات فى حينها والمبادرة الى تقويمها " بالإضافة إلى التفاعل مع ظروف البيئة والنهوض بها.

ويكاد يجمع علماء التنظيم والادارة ، على أن التنظيم هو الاطار العام الذى تتم من خلاله الادارة .. وهذا يعنى أن التنظيم ليس هدفاً فى ذاته ... وانما هو وسيلة لتحقيق غاية .. أنه أداة لتحقيق هدف .. الأمر الذى يتحتم معه أن يتضمن مختلف العلاقات وتحديد الأساليب التى تُتَّبعْ من أجل حُسْن أداء مختلف أوجه النشاط .. والأسلوب الأمثل لاتصالات العمل .. وصولا إلى تحقيق التجاوب والتناسق بين مختلف أجزاء المشروع ، وكذلك تحقيق التناسق بين المشروع

والبيئة( ) على الصعيد المحلى والإقليمى والدولى، وهناك من ينظر الى التنظيم على أساس أنه جزء من نماذج القيادة والسلطة فى اطار المجتمع الذى يعمل فيه ، وأن هناك صلة بين المجتمع وتنظيماته .. وعلى هذا الأساس فان ما يحدث فى التنظيم الرسمى القائم تنعكس آثاره على مجموع القوى العاملة فيه .. الأمر الذى ينبغى أن يتنبه له المسئولون عن أى مشروع .. عن طريق مراعاة متطلبات التنظيم الجيد للمشروعات، بحيث لا يوجد فيه أى عثرة من العثرات التى تسمح للقوى العاملة بأن لا يكونوا على فهم وادراك كامل بالمشروع وأهدافه .. وبما يسمح بوجود ترابط وتكامل بين جميع الجهود المبذولة ، ويهمنا أن نوضح لماذا نؤكد على ذلك ؟.. ان طبيعة الانسان التى تتميز بالاختلافات الفردية بين البشر ، كالطول واللون والوزن .. كذلك الميول والاستعدادات والرغبات والقدرات والأمزجة .. كل هذا من شأنه أن يسمح بايجاد نوع من العلاقات الخاصة داخل المشروع بين بعض الأفراد بعضهم وبعض ، بحيث ينتشر بين القوى العاملة أن هناك مجموعة معينة تتميز بوجود علاقات خاصة بينها ، وأن هذه المجموعة أكثر ترابطاً فيما بينها ، بحيث يمكن أن تتأثر اتجاهاتها نتيجة لأى تفكير غالب عليها .. وهذا ما ينبغى على التنظيم أن يكون يقظاً فى كشفهوأن يبذل الجهد لكى يتعرف على أسبابه وأن يهتم به ويراعيه ، وصولاً إلى أن تتكيّف هذه المجموعة وتتوافق مع الإتجاه العام المرسوم للتعاون والإنسجام والعمل معاً من أجل تحقيق الأهداف العامة .. لأن معنى هذا حدوث تنظيم غير رسمى داخل التنظيم الرسمى فى المشروع .. والتنظيم الرسمى يسعى الى أن تكون أهداف هذه التنظيمات غير الرسمية فى حالة حدوثها ، تسير فى نفس الطريق المرسوم الذى يحقق أهداف المشروع بأسره .. والا حدث الاحتكاك وسوء الفهم والتنازع الخفى على سلطة القيادة بحيث يترتب على

Please see :

- Strategic Management in Multinational Companies. By Y.L. Doz (Sloan Management Review Vol. ٢١, ١٩٨٠).
- Toward an Integrated Theory of Strategy. By L.R. Jauch and R.N. Osborn (Academy of Management Review Vol. ٦, ١٩٨١).
- Management in the Eighties : How is the Job Changing ?... By J.G. Wissema and J.M.M. Van de Winkel (Long Range Planning Vol. ١٤, ١٩٨١).

ذلك تَعَدُّد فى القيادة .. قيادة رسمية مُعْلنة .. وقيادة غير معلنة أوجدتها الظروف الاجتماعية التى قَرَّبت بين فريق أعضاء الجماعة الخاصة التى يطلق عليها فى التنظيم " تنظيم غير رسمى " ولاشك أن هذا تكون له أسوأ الآثار على تحقيق أهداف المشروع .. ولك أن تتصور مدى الضغوط .. والتوترات .. والشعور بالكراهية المتبادلة .. وما يترتب على ذلك من آثار نفسية نتيجة للشعور بعدم الاستقرار الوظيفى الذى يُعتبر عنصرا من أهم عناصر الانتاج وتحقيق الأهداف .. الأمر الذى يجعل القوى العاملة تنظر الى المستقبل بعين الريبة والشك .. فاذا حدث هذا .. فمما لاشك فيه أننا نتصور مقدماً مدى ما سيكون عليه سلوك الأفراد تجاه الادارة .. وتجاه المشروع الذى يعملون فيه بالذات .. هذا بالاضافة الى سلوك القوى العاملة نفسها تجاه بعضها البعض .. ومدى التعارض الذى يحدث بينها نتيجة لسوء الادراك أو سوء الفهم .. كل فريق يتهم الفريق الآخر !!..

هذه الاتهامات تخلق أنواعاً متباينة من السلوك ، قد يؤدى الى أن يتحفز كل فريق بالآخر .. أو بعض الأفراد بعضهم لبعض .. وهكذا يَسُود شعور(°) بالعداء بين فريقين ، وهذا يتنافى مع روح الود والإخاء والتعاون وتعبئة الجهود من أجل تحقيق الأهداف ... إن جميع علماء التنظيم والإدارة يُجمعون على أن التنظيم السليم يتطلب أن يتعاون كل مع الآخر من أجل تحقيق أهداف المشروع .. كل هذا يجعلنا نضع نصب أعيننا أهمية الاهتمام بسلوك الأفراد داخل المشروع ، ونبذل أقصى طاقاتنا وامكانياتنا لكى ينساب سلوك هؤلاء الأفراد فى الإتجاهات

° The management of Interdepartmental Conflict : A Model and Review. By Richard E. Walton and Iohn M. Dutton (Administrative Science Quarterly Vo. ١٤. ١٩٦٩).

الصحيحة التى تربط الجميع بعضهم ببعض وتجعلهم يتعاونون فى سبيل تحقيق أهداف المشروع.

ومما لاشك فيه أنه مما يُيسِّر أمر ذلك ، الاختيار الأمثل لجميع القوى العاملة التى تعمل فى المشروع ، بحيث تتوافر فيها المواصفات والقدرات المناسبة وفقاً لمتطلبات الادارة العلمية ، والتى من عناصرها التنظيم الجيد الذى ينبغى على المنظمين أن يهتموا به ويحققوه، ويتطلب منهم ذلك أن يسايروا كل جديد فى ميادين العلوم التطبيقية والانسانية.

ويرى علماء التنظيم والإدارة أنه توجد إعتبارات إضافية تجعل دراسة هذا الموضوع ذو أهمية خاصة للدراسة بالنسبة لطلبة الكليات فى عالم اليوم ... وبعد التخرُّج ، فإن هناك إحتمالاً بالنسبة للطالب ... ليس فقط أن يعمل فى منظمة ... بل إن آجلا أو عاجلاً ، فإنه سيصل إلى مراكز سيصبح فيها مسئولا عن توجيه المنظمة ، والتخطيط لها.

إن هناك من العلماء من نادى منذ فترة طويلة بضرورة إحداث " ثورة(*) تنظيمية Organizational Revolution " ، وموجها النظر إلى أن المنظمات الإقتصادية ، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة ، إنما وجدت لتبقى ... وأنها وُجدت استجابةً لرغبات وحاجات الجماهير ، وبقاء هذه المنظمات وإستمرارها يحتاج إلى مقدرة متزايدة على التنظيم ، وأن من الأهمية القصوى العمل على تجنب هذه المنظمات المشكلات التى قد تواجهها عن طريق الدراسات المُسبقة التى تراعى الجوانب الإقتصادية ، والسياسية ، والسلوك الفردى ، وغير ذلك من الدراسات الشاملة التحليلية التى تتعلق بإنشاء المنظمات وحُسن تنظيمها.

ويرى العلماء أنه بمجرد تكوين الهيكل التنظيمى(**) ، فإن القوى العاملة تعمل على المحافظة عليه ، كما وأنها تعمل أيضا على البحث عن ضمانات تنظيمية يتبادلونها فيما بينهم وهم فى سعيهم هذا يستهدفون البقاء والنمو للبناء التنظيمى ، وأنهم يطمئنون لربط مستقبلهم به ،

---

* Organizational Revolution. By Kenneth Boulding, (Harper & Row, Inc., ١٩٥٣).

** The Social Psychology of Organizing. By Karl Weick, (Reading, Mass : Addison-Wesley, ١٩٦٩).

وأن كل فرد سيحتفظ بمركزه فيه ، ويأخذ طريقة إلى الترّقى صُعدا فى سُلّم السلطات والمسئوليات على قدر ما يبذل من جهد من أجل الصالح العام.

ونظراً لأن العملية الإدارية أصبحت الآن عملية دولية فى ضوء المتغيرات العالمية . فقد أقبل علماء الإدارة على إضافة الكثير من المعلومات ، التى تتعلق بأهمية مراعاة العملية التنظيمية لكثير من العوامل والتى منها " السوق العالمى للقوى البشرية ... و" العلاقات الإجتماعية المركبة لأعضاء المنظمات " ... و " الثورة من حولنا وأهمية تنمية المصادر البشرية " ... و" التنظيم النفسى " ... و" إدارة المتغيرات التنظيمية والتنمية " ... إلى غير ذلك من المراجع التى تحفل بها المكتبة الإدارية (*) الدولية والعربية.

---

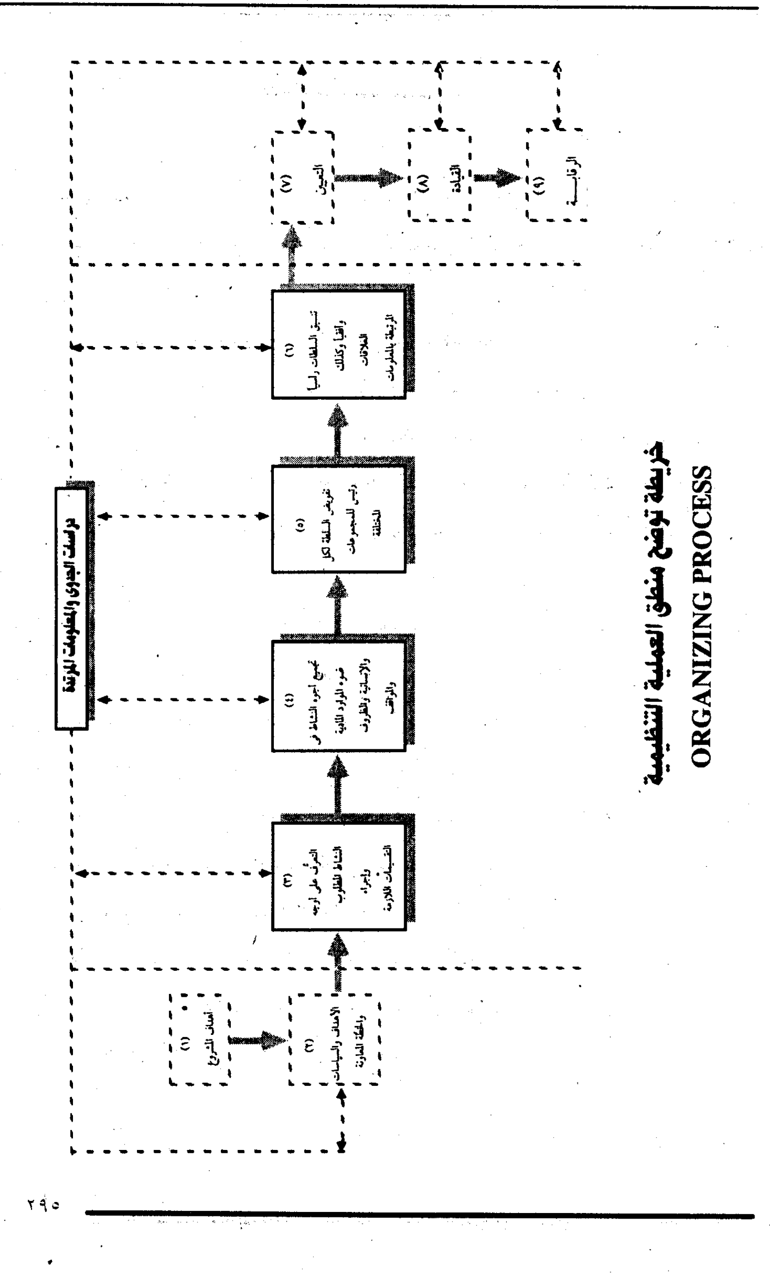
* نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

١) William B. Johnston, " Global Work Force ٢٠٠٠: The New World Labor Market " . Harvard Business Review (March-April ١٩٩١).

٢) Daniel C. Feldman, " The Multiple Socialization of Organization Members", Academy of Management Review (April ١٩٨١).

٣) Based, in part, on Norman B. Wright, " The Revolution around US: Human Resource Development in the ٨٠'s, "Business Quarterly (Fall ١٩٨٤).

٤) Edgar H. Schein, Organizational Psychology, ٣d ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, ١٩٨٠). Chap. ١٣; D.D. Warrick, Managing Organization Change and Development (Chicago : SRA Science Research Associates, ١٩٨٤).



خريطة توضح منطق العملية التنظيمية

ORGANIZING PROCESS

الخلاصـــــــــــــــــة

يُعتبر عنصر التنظيم العنصر الثانى من عناصر الادارة ، ويبرز التنظيم الى الوجود اذا ضم اثنان أو أكثر مواهبهم ومواردهم لتحقيق هدف مشترك ، وهناك اصطلاح شائع يعرف التنظيم بأنه عبارة عن الأشخاص.

ويكاد يجمع علماء التنظيم والادارة ، على أن التنظيم هو الاطار العام الذى تتم من خلاله الادارة ... وهذا يعنى أن التنظيم ليس هدفا فى ذاته ... وانما هو وسيلة لتحقيق غاية ... أنه أداة لتحقيق هدف ... الأمر الذى يتحتم معه أن يتضمن مختلف العلاقات وتحديد الأساليب التى تُتَّبع من أجل حُسن أداء مختلف أوجه النشاط ... والأسلوب الأمثل لاتصالات العمل ... بحيث يتحقق التجاوب والتناسق بين مختلف أجزاء المشروع .. وهناك من ينظر الى التنظيم على أساس أنه جزء من نماذج القيادة والسلطة فى اطار المجتمع الذى يعمل فيه وأن هناك صلة بين المجتمع وتنظيماته ، وعلى هذا الأساس فان ما يحدث فى التنظيم الرسمى القائم تنعكس آثاره على مجموع القوى العاملة فيه .. والتنظيم الرسمى يسعى الى أن تكون أهداف هذه التنظيمات غير الرسمية فى حالة حدوثها ، تسير فى نفس الطريق الذى يحقق أهداف المشروع بأسره ... والا حدث الاحتكاك وسوء الفهم والتنازع الخفى على سلطة القيادة بحيث يترتب على ذلك تعدد فى القيادة ... قيادة رسمية مُعلنة ... وقيادة غير معلنة أوجدتها الظروف الاجتماعية التى قرَّبت بين فريق أعضاء الجماعة الخاصة التى يُطلق عليها" تنظيم غير رسمى " ولاشك أن هذا التنظيم غير الرسمى تكون له أسوأ الآثار على تحقيق أهداف المشروع وعلى وجه الخصوص فى حالة إذا ما كانت له مصالح خاصة متعارضة مع مصالح التنظيم الرسمى... ولك أن تتصور مدى الضغوط .. والتوترات .. والشعور بالكراهية المتبادلة .. وما يترتب على ذلك من آثار نفسية نتيجة للشعور بعدم الاستقرار الوظيفى الذى يعتبر عنصرا من أهم عناصر الانتاج وتحقيق الأهداف.

اننا نوجه النظر الى أن التنظيم الجيد على جانب كبير من الأهمية ، فيما يتعلق بتحقيق العملية الادارية على الوجه الأمثل ... الأمر الذى يتحتم معه دراسة موضوع التنظيم بعناية فائقة ، وهناك من يرى أنه توجد على أى حال اعتبارات اضافية تجعل دراسة هذا الموضوع ذو أهمية خاصة للدراسة بالنسبة لطلبة الكليات فى عالم اليوم ... وبعد التخرج فان هناك احتمالا بالنسبة للطالب ليس فقط أن يعمل فى منظمة ... بل ان آجلا أو عاجلا ، فانه سيصل الى مراكز سيصبح فيها مسئولا عن توجيه المنظمة ، والتخطيط لها.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) ما الذى نعنيه فى علم الإدارة عندما نتحدث عن " التنظيم " كأحد عناصر العملية الإدارية ؟

٢) تناول الكثير من علماء الإدارة عنصر التنظيم بالتعريف والتحليل والمناقشة.

ناقش هذه العبارة مبينا وجهة نظرك الخاصة فيما أورده بعض هؤلاء العلماء فى تعريف كلّ من " التنظيم " ، " الإدارة " ...

٣) ما الذى يعنيه علماء الإدارة حينما يقولون " أن التنظيم هو الإطار العام الذى تتم من خلاله الإدارة " ؟ أيّدْ إجابتك ببعض الأمثلة التي تقرب هذا المفهوم إلى آذان السامعين.

٤) يتطلب التنظيم السليم أن يتعاون كل مع الآخر من أجل تحقيق أهداف المشروع.

ناقش هذه العبارة موضحا مفهوم التنظيم المادى ، والتنظيم الإنساني ، وخلاصة المعاني التي يمكن أن تستفيد منها فى حياتك الخاصة والعامة ؟

٥) أيهما أفضل ... العمل بروح الفريق ... أم انجاز العمل عن طريق أبراز المهارة الفردية ؟

استند فى تأييد وجهة نظرك الى آراء علماء الإدارة فى هذا الشأن ؟

٦) ارسم شكلا يوضّح " منطق العملية التنظيمية " ، ثم اشرح الخطوات المتتابعة التى ترتبط بتحقيق هذا المنطق ، على أن تبين فى شرحك علاقة العملية التنظيمية بمدخلات ومخرجات البيئة الداخلية والخارجية.

٧) اشرح أهمية دراسات الجدوى والمعلومات المرتدة عند تصميم العملية التنظيمية ، وآثارها فى تحقيق الأهداف.

الفصل الحادى عشر

ملاءمة القوى العاملة للوظيفة

Staffing

الإختلافات الفردية والقدرات الوظيفية :

يُعتبر عنصر ملاءمة القوى العاملة للوظيفة ، العنصر الثالث من عناصر الوظيفة الادارية ، لذلك فإنه من الأمور التى يجب أن توليها المشروعات عظيم عنايتها ... ينبغى على المشروعات تقدير الكفايات العاملة التى تحتاج اليها من مختلف المستويات الادارية اللازمة لتشغيلها . ثم تبذل أقصى جهودها فى اتباع الوسائل العلمية فى اختيار هذه الكفايات وتدريبها ، هادفة من وراء ذلك وضع الرجل اللائق فى المكان اللائق ، وبذلك يطمئن القائمون على المشروع أن العمل فى أيدى خبيرة مدربة ، الأمر الذى يساعد على تحقيق أهداف المشروعات بأعلى قدر ممكن من الكفاية.

وهناك حقيقة معروفة أن الناس يختلفون عن بعضهم(*) بعضا ، وهذا أمر لا يحتاج الى اثبات ، فنحن كبشر نختلف فى الشكل ، ونختلف فى اللون ، فالبعض أبيض ، والبعض أصفر والبعض أسود .. الخ . كذلك نحن نختلف فى الطول ، فالبعض طويل القامة والآخر قصير . وبالمثل نحن نختلف أيضاً فى الذكاء Intelligence وفى القدرات Abilities وعلى ذلك يجب أن نبحث عن القدرات الضرورية للعمل فى المشروع الذى نقيمه قبل استخدام أى شخص . آخذين فى الاعتبار أن الأفراد يختلفون فيما بينهم إختلافا كبيرا فى قدراتهم واستعداداتهم. وقد أظهرت التطورات الصناعية المتعاقبة أن الاختلافات الفردية بين العمال فى الاستعدادات تُعتبر من أهم المسائل التى يجب أن يُحسب حسابها. كما أظهرت هذه التطورات أن الاختلافات فى الاستعدادات العقلية والميول النفسية أوسع بوناً من الاختلافات الطبيعية . فقد يكون لأحد العمال استعداداً غير عادى للتقدم السريع فى فرع من فروع العمل ، بينما لا يتوفر لغيره مثل هذا الاستعداد ، والنتيجة أن الأول يجيد العمل فى وقت لا يتعدى فيه الثانى حدود المعرفة الأولية ، هذا الى أن الرغبة ودرجة الطموح تتباين فى الأشخاص وتختلف باختلاف

(*) See the relevent chapter , "Individual Difrences". In : Psychology in Industry, By. R.F. Maier , London, ١٩٤٩.

ما يوضعون فيه من أعمال . طالما أنه توجد مثل هذه الاختلافات الفردية من القدرات والاستعدادات والأداء Performance .

وحتى نكون على بيّنة من فهم هذه المصطلحات – نوضح الآتي :

اصطلاح القدرة Ability يُشير الى امكانيات الشخص فى الأداء ، بينما اصطلاح الأداء Performance يشير الى ما يفعله الشخص تحت الظروف التى يعمل فيها ، أما كيف يعمل الشخص فى وظيفته ؟ فان هذا يتوقف على قدرته ، وعلى رغباته Willingness أو دوافعه Motivation ويمكن أن نُعبّر عن العلاقة بين هذه العوامل فى المعادلة الآتية :

الأداء = القدرة X الدوافع

وطبقا لهذه المعادلة ، فان الأداء تكون قيمته تساوى صفرا اذا غابت القدرة أو غابت الدوافع.

وطالما أننا اذا أردنا الحصول على العامل الماهر وعرفنا أن ذلك لا يتوقف على تمرينه بقدر ما يتوقف على استعداداته . فطبقا لذلك فان الاختيار الصحيح يكون له وحده دون شك أعظم الأثر فى زيادة الانتاج Proper selection alone would increase production.

وهناك أمثلة واقعية كثيرة تدل على أن الاختيار المُوفَق يؤدى( ) الى كثرة الانتاج . وخير ما نتمثل به مؤقتاً هو معجزة ايجاد جيش أمريكى فى الحربين العظمتين الماضيتين ، حيث تعاونت كافة المنظمات المعنية وقامت بالبحوث اللازمة فى هذا الشأن مستعينة فى ذلك بالوسائل

Please See :

- Leadership and Corporate Performance in the Service Industries. By D. Channon (Journal of Management of Studies, Vo. ١٦, ١٩٧٩).
- Leading through the Followers Point of View. By W.E. Zierden, (Organizational Dynamics, Vol. ٨, ١٩٨٠).
- Reinforcing Corporate Strategy through Executive Compensation. By D.J. McLaughlin, (management Review Vol. ١٠, ١٩٨١).

العلمية فى اختيار الجنود بحسب قدراتهم وطبيعة عملهم ، مما دعى بريطانيا وغيرها من الدول الى الاستعانة بهذه الوسائل.

تقدير الكفايات وتدبيرها :

وقد دلت التجارب أيضاً على وجوب التدقيق فى الاختيار والتدريب(*) بحيث يوضع كل فرد فى العمل الذى يُتقِنه أو يصلح له ويتفق مع ميوله واستعداداته وقدراته . فأن تحقيق هذه العوامل عند اختياره للعمل يُشبع فى نفسه الرضا ويحفزه على دوام العمل والتقدم. أما اذا لم يوضع الشخص فى مكانه اللائق ، فان ذلك ينعكس أثره على نفسيته ، فيُقْبل على عمله وهو ساخطٌ مُتبَرّمْ ، وتكون النتيجة ضعف الانتاج.

اننا اذا نظرنا الى الواقع فى الحياة العملية ، نجد كثيرا من الوظائف يشْغلها أفراد بلا استعدادات ولا قُدرات ، وعلى العكس من ذلك نرى أشخاصا من ذوى الاستعدادات والقدرات يقومون بوظائف غير التى تصلح لهم !!.. وهذا وضع غير سليم فيه اهدار لطبيعة الاستعدادات والقدرات الفردية بوضعها فى موضع غير ملائم ، وفيه اهدار لقيمة هذه الوظائف ، ويجب أن يلاحظ أن ذلك يؤدى الى عدم تحقيق الكفاية ، فضلا عما ينجم عنه من الاسراف وهو ما تعمل جميع المشروعات فى مختلف الدول على تلافيه تحقيقا لصلحة المشروعات الخاصة ومصالح العاملين فيها وتدعيما للاقتصاد(**) القومى.

* نرجو التكرم بالرجوع إلى :

Achieving Results from Training : How to Evaluate

- Human Resource Development to stregthen Programs and Increase Impact, By R.O. Brinkerhoff (San Francisco : Jossey-Bass ١٩٨٧).
- Successful Training Strategies, By Casner-Lott & Associtates (San Francisco : Jossey-Bass ١٩٨٨).

** اختلف الرأى وإحتدم النقاش حول أساليب تدعيم الإقتصاد القومى . غير أن هناك إجماع على أن إنتاجية العمل تعتبر أهم عنصر من عناصر إنتصار أى نظام من النظم التى تتعايش فى ظل الظروف الصعبة والقاسية التى يفرضها النظام العالمى الجديد ، وعلى وجه الخصوص بالنسبة للدول النامية . فإن رفع إنتاجية العمل ينبغى أن تمتد

لذلك يجب على جميع المشروعات أن تتبع الوسائل العلمية الحديثة عند تقدير الكفايات العاملة اللازمة لها ، والطرق المناسبة لتدبيرها.

ولعل ما تتطلبه وظيفة التنظيم من تحليل للوظائف والأعمال . إذْ تتطلب الإدارة العلمية وعناصر التنظيم الجيد أن يكون للمشروعات تحليل ووصف الأعمال التى تحتاج إليها لتحقيق أهدافها ، ثم بعد ذلك تعمل على شغل هذه الوظائف بالأشخاص الذين تتوافر فيهم الشروط اللازمة ... هذا التحليل هو خير معاون للادارة فى تعيين القوة العاملة.

وتلجأ المنشآت عامة فى سبيل تدبير الكفايات العاملة الى مصادر متعددة ، منها النشر فى الصحف والمجلات ، أو الاتصال بالكليات المُتخصّصة فى مختلف الجامعات لترشيح المتفوقين . ويحدث أيضاً أن ترسل بعض المشروعات بعثات الى الخارج للتخصص فى نوع النشاط الذى ستزاوله ، الى غير ذلك من المصادر المتعددة والتى تلجأ المنشآت الى بعضها أو كلها طبقا لما تراه كفيلا بسد احتياجاتها من القوى العاملة التى تلزمها ، كما وقد تجرى المنشآت أنواعا مختلفة من الاختبارات لاختيار أفضل المتقدمين.

ويُعرّف " هارولد كونتز وزميله سيريل أودونل " وظيفة تعيين القوى العاملة ، وملاءمتها للوظائف التى تشغلها ، بأنها " الوظيفة التنفيذية التى تهتم بالتعيينات الجديدة ، والاختيار ، والتدريب ،والترقى واعتزال المديرين التابعين .. ويهتم مجلس الادارة بوظيفة التعيين عندما يعين مدير عام ، كما وتخرج هذه الوظيفة عن دائرة اهتمام نائب المدير العام فى المصنع عندما يستخدم معاونيه من المديرين المساعدين ، وكذلك فان المراقب العام فى المصنع يقوم بهذه الوظيفة عندما يختار رؤساء العمال ويدربهم ، والخط الأول من المشرفين ، هو وحده من بين جميع المديرين الذين لا يختار مديرين معاونين ، وذلك لأنهم بحكم التعريف حلقة الوصل بين الادارة والقوى العاملة التى تعمل تحت اشرافهم .. ان نطجاق تطبيق هذه الوظيفة يقتصر على المراكز الادارية ".

وفيما يلى النص كما أوردناه :

إلى الجميع ، عمالاً ، وفلاحين ، وجنود ، ومثقفين ، ورأسمالية وطنية ، فى ظل تخطيط علمى يُراعى المتغيرات العالمية.

" Staffing is the executive function which encompasses the recruitment, selection, training, promotion, and retirement of subordinate managers. The board of directoirs undertakes a staffing function when it hires a president; a manufacturing vice-president discharges this function when he employs his immediate subordinate managers, and a superintendent likewise is engaged in staffing when he selects and trains his foremen. Only the front-line supervisors, among all managers, do not select subordinate managers, for by definition, they compose the first link between enterprise management and the non-managers who work for them-the work force. The scope of the staffing function treated here is limited to management positions.

ولعل من المناسب أن نوضح أن هناك اتجاها معاصراً أدى الى أن يهتم بوظيفة ملاءمة القوى الادارية للوظائف التى تشغلها عدد كبير من الباحثين فى العلوم النفسية أو الاجتماعية . اذ أنهم شغلوا أنفسهم كثيراً بالأمور التى تتعلق باختيار المديرين وتدريبهم وهم فى انشغالهم هذا ، فاتهم أن هذه الوظيفة أصلا من الوظائف الادارية التى يقوم بها المديرون.

وتهتم الشركات بأن ينساب الموظفون فى السلك الطبيعى الذى يُفسح أمامهم أبواب الأمل للترقى صُعُداً فى سلم الوظائف ، وتولى مراكز المديرين .. وذلك طالما أن لديهم الاستعداد( ) والقدرة على شغل هذه المناصب .. فمثلا يقول " وليام ب . جيفن "William B. Given مدير شركة American Brake shoe Company * انها سياستنا أن نعطى القوى العاملة عندنا مزايا الترقى الى المراكز التى تخلو .. اننا نعتقد أنه طالما لا يوجد الشخص الذى يُمكن تأهيله لشغل الوظيفة الشاغرة ، فانه من الظلم للقوى الوظيفية أن تستأجر شخصا من الخارج ".

* وردت الآراء المذكورة الخاصة ب/ وليم ب . جيفن فى المرجع الآتى :

" Experience in the Development of Executive Leadership " By Marrin Bower . (Cambridge, Mass : Harvard University Press, ١٩٥١).

وفيما يلى النص كما ورد :

" It is our policy to give our own people the benefit of advancement as openings occur. We believe that unless we have no one who can possibly qualify, it is not fair to our people to hire an outsider ".

والشركات تأخذ بهذا الرأى لاعتبارات كثيرة ، أهمها خلق الانتماء القائم على الولاء والكفاءة.. وايمانا أيضا بأن مستقبل أى مشروع من المشروعات يتوقف بالدرجة الأولى على القوى العاملة فيه .. فاذا أعطينا هذه القوى العاملة الأمل فى المستقبل ..بذلتْ أقصى طاقتها من أجل مستقبل المشروع.

وهناك من يرى ، أننا اذا كنّا نعطى القوى العاملة الأمل فى المستقبل ، فان هذا لا يعنى أنه مبدأ يأخذ طريقه روتينيا تحت التنفيذ !! .. ان الجميع يجب أن يفهموا أن سبيل الترقى هو تحقيق متطلبات الوظيفة .. فاذا لم تتوافر هذه المواصفات فى الشخص فانه ضربٌ من الاسراف والضياع وسوء التنظيم أن يترقى ، ان الترقية هنا تعتبر عنصرا حافزا للموظفين لبذل الجهود .. وينبغى أن لا يحدث بأى حال من الأحوال أن نعتبر الترقية حلا لمشكلات الموظف .. والا وجدت المشروعات نفسها تسير بارادتها نحو هاوية انعدام الكفاية ، وحينئذ تتوقع الانتكاس . خاصة وأننا فى عصر يتصف بكبر أحجام المشروعات ، وهذه تتطلب الكفايات الفنية والادارية لمقابلة المنافسة على أفضل وجه ممكن ، وهذا بدوره يؤدى الى شدة الطلب على هذه الكفايات . فما لم تتدارك المشروعات هذه الحقيقة .. فماذا يكون الموقف ؟. شركات تزداد تقدما نتيجة للاهتمام الشديد بالتنمية البشرية وبعنصر الكفاية .. وشركة أخرى تستخدم أسلوب الترقى لحل مشاكل الموظفين بغض النظر عن الكفاية !!.. نعتقد أننا لا نرْجِمْ( ) بالغيب اذا أكدنا أن النتيجة الحتمية هى السقوط فى صراع العمالقة الذى تعيش فيه المشروعات الكبيرة فى مجتمعنا

Calculating Human Resources Development Costs and Benefits . By L.M. Spencer In W.R. Tracy (Ed.) Human Resources Management and Development Handbook (New York : AMACOM ١٩٨٥).

المعاصر والذى يأخذ بأسباب العلم المتقدم فى كل ناحية من نواحى الحياة ... بل إن عصرنا الذي نعيش فيه الآن يوصف بأنه " عصر الجودة الشاملة المتواصلة".

من أجل ذلك ، فان المراجع العلمية حافلة بالمناهج العلمية التى توضح أساليب التدريب وفن إعمال العقل ، بحيث يكون لدى المديرين القدرة على اتخاذ القرارات ، ومن هنا نراهم يشترطون صفات معينة فى المديرين كالذكاء ، والقدرة على القيادة . وأن تتوافر فى شخصيته القيم الخلقية التى يؤمن بها المجتمع .. هذا بالاضافة الى القدرة على مواجهة المشكلات اليومية والإنصاف فى الأحكام التى يتخذها لحل مثل هذه المواقف اليومية . الخ .. الى غير ذلك من الصفات .

وفيما يلى نورد **بعض صفات القيادة الادارية الواجب توافرها فى المدير** :

والمدير الماهر يجب أن تتوافر فى قيادته ثمانية(*) عناصر هى :

(أ) الانابة (أو تفويض السلطة) Delegation

تعنى الإنابة أن يُخوّل المدير غيره سلطة القيام ببعض المسئوليات التى تدخل فى حدود سلطاته ومسئولياته ، ولكن النجاح فى هذه الانابة يعتمد كثيرا على درجة الثقة التى تتوافر فيمن سيخولون هذه السلطات ، كما تعتمد على موافقة الشخص الذى خُوّلتْ له السلطات والمسئوليات بحيث تكون عنده الرغبة الصادقة فى تحمُّل مسئولياتها . والعزيمة القوية على أدائها بما تنطوى عليه من سلطات وعلاقات .

والمدير الكفء اذا طُلب اليه أداء مهمة معينة لا يقرر بنفسه كيفية أداء هذه الوظيفة . بل يتخير من يستطيع أداءها واعداد الوسائل التى تُمكّنه من أدائها على خير وجه ممكن.

(ب) العلاقات الانسانية الطيبة : Good human relations

(*) Analysis of the Functions of Directing and Coordination. By Thomas H. Nelson, (Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Program, Chicago, Illinois, ١٩٦٩).

تبدأ العلاقات الإنسانية الطيبة من ايمان المدير بأن الموظفين ليسوا من السلع التى تتعامل فيها المنشأة ، بل أنهم بشر ، لهم حقوقهم ولهم مشاكلهم ، وفى نفوسهم آمال سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارجه ، ويمكن تحقيق العلاقات الانسانية الطيبة باتباع هذه القواعد :

١) الاستماع الى الشكاوى والعمل على تحقيقها دون أن يكون فى تحقيقها تضحية بأهداف المشروع .
٢) اتخاذ أفضل الوسائل لاصلاح الأخطاء.
٣) اظهار التقدير لكل من يؤدى عمله على خير وجه ممكن.
٤) الحزم مع الاحتفاظ بروح الود والصداقة.
٥) الاحتفاظ بمعنويات عالية بين الموظفين وسيادة روح الفريق بينهم.

(ج) التوجيه الجيد لاتصال العمل Good communication

يقصد بالتوجيه الجيد توصيل الأوامر والتعليمات( ) من الادارة الى مختلف المستويات الادارية فى العمل وبالعكس ، بقصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والتعليمات . حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الذى تريده الادارة ، وهذا التوجيه الجيد يفيد فيما يلى :

١) معرفة مدى تجاوب مختلف المستويات لأفكار الادارة.
٢) تهيئة الفرصة أمام الجميع ليُعبّر كل عن رأيه ويشترك فى اتخاذ القرارات وبذلك يقبل الجميع على تنفيذ الأوامر والقرارات برضاء واطمئنان.
٣) التأكد من أن الأوامر والتعليمات تصل بدقة الى الذين يعملون فى المستويات الأدنى.
٤) توافر مصادر بناءة من القوى العاملة.

(د) الادارة الاستشارية Consultative management

Professor Paul D. Bagwell, Head of Department of Communication Skill. (Michigan State College-Institute of Modern Management ١٩٥٦).

يُقصد بالإدارة الإستشارية هنا ، أنه فيما يتعلق بتسلسل خط السلطة فى الهيكل التنظيمى والإدارى ، أن تعترف الادارة بالقوى العاملة التى تكون مسئولة عن تنسيق جهودها . فتستشيرها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل ، ومن ثم يجب أن يكون هناك نوع من التقارب بين الادارة والمشرفين ، ثم أن نجاح هذه العلاقة الاستشارية يعتمد الى حد كبير على مهارة المدير فى توجيه الأسئلة ، بحيث تكون بطريقة تُحقق من التجاوب ما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف المشروع.

(هـ) الدوافع الايجابية Effective motivation

يقصد بالدوافع الإيجابية ، حفز القوى العاملة على أداء الأعمال فى إطار من الرضى النفسى وبأعلى قدر من الكفاءة ، وايجاد مثل هذه الدوافع يتطلب توافر عوامل متعددة ، منها تعريف الأشخاص لماذا يؤدون أعمالهم ؟ والبعد عن طريقه اصدار الأوامر التى يُراد بها مجرد انجاز الأعمال ، فان تبصير الأشخاص بالأغراض التى من أجلها يؤدون أعمالهم يساعد على رضائهم الشخصى عن عملهم ، ويترتب على ذلك الارتفاع بمستوى الكفاية وتحقيق أهداف المشروع.

(و) تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات

Developing cooperative teams

يجب على المدير أن يعمل على ايجاد روح التعاون بين مختلف الفئات التى تعمل فى المنشأة ، بحيث يسود هذا التعاون مختلف المستويات الادارية بالمنشأة ، فان ذلك يساعد على إيجاد روح الفريق والعمل معا فى إطار من تآلف الجهود ووحدة المنشأة. الأمر الذى يساعد على تحقيق الأهداف.

(ز) النهوض بالمستويات الادارية المساعدة

Developing Subordinates

يتطلب النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة من المدير أن يُنمّى معلومات من يعملون معه ، ويُزوّدهم بكل ما يراه مُفيداً فى زيادة الخبرة والقدرة ، وأن يُغيّر من عاداتهم اذا كانت

لا تتلائم مع مصلحة العمل ومصلحتهم ، وأن يُوجّه ميولهم بشتى الوسائل الى النشاط النافع المثمر ، حتى يصبحوا بفضل الجهود التى يبذلها المدير والتى تعود عليهم بالخير قادرين وراغبين فيما يقوم به من تنسيق جهودهم فى العمل لتحقيق التوازن ، ثم تحقيق أهداف المشروع.

(ح) الإدارة الذاتية Self-Management

إن مفهوم الإدارة الذاتية بالنسبة للمدير يعنى ان القيادة الماهرة التى تجيد فن التوجيه والتنسيق والرقابة ، يجب أن ترتقى الى مستوى المركز الذى تشغله فى أخلاقها وسلوكها وتصرفاتها ، بحيث تعتبر قدوة فى كل ما تقوله أو تفعله.

وأعتقد أنه اذا أمكن توفير القيادات التى تتصف بالقدرة والكفاية والقدوة ثم طُبّقت القواعد العلمية للادارة ، وقامت الهيئات والشركات وغيرها من مختلف الوحدات فى الدولة بوضع البرامج اللازمة للتعليم والتدريب ، فان الادارة التنفيذية فى هذه الوحدات ستكون من الكفاية بحيث تؤدى مهمتها على خير وجه فى إطار من روح الفريق الذى يحقق لهذه الوحدات النجاح.

المشروعات ومبادئ التوظيف :

ويهمنا فى ختام هذا الموضوع أن نوضح أن هناك اجماعا بين علماء الادارة عن أهمية ملاءمة القوى العاملة للوظيفة التى تشغلها ، فى إطار من روح الفريق ، وأن من بين أهم أهداف التوظيف ضرورة شغل المراكز الوظيفية المختلفة فى الهيكل التنظيمى للمشروع بأشخاص قادرين وراغبين فى تنفيذ ما يوكل اليهم من أعمال ، ومما يساعد على ذلك توافر المبادئ الآتية فيما يتعلق بالتوظيف :

- مبدأ تعريف الوظيفة Principle of Jobe Definition
- مبدأتوصيف أعمال المدير Principle of Manager Specification
- مبدأ تقييم المدير Principle of Manager Appraisal
- مبدأ المنافسة المفتوحة فى الترقية

Principle of Open Competition in Promotion

•) مبدأ تنمية القيادة الإدارية

Principle of Managerial Development Leadership

•) مبدأ التطور الشامل Principle of Universal Development

وينبغى أن يكون واضحاً تماماً أن المدير يشعر بكثير من الاطمئنان عند قيامه بوظائفه الادارية ، اذا كانت مختلف الأقسام والادارات تقوم بعملها وفقا للوسائل والأساليب المقررة . وأن يتم تفويض السلطة فى حدود توزيع المسئوليات والسلطات في ضوء الأساليب العلمية الإدارية التى تضع فى إعتبارها تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين الذين سيتم إختيار أحدهم للمراكز القيادية التي تخلو لسبب أو لآخر.

المدير والنظام والسلوك :

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن كل مدير يهتم بنوع النظام والسلوك الذي يتميز به مرؤوسوه – ذلك لإن لهذه العوامل وزنها الهام في إنتاجية إدارته. ويتصل النظام – أى السلوك النظامي للمرؤوسين – باتباعهم للأحكام والإجراءات والتقاليد الإجتماعية المقبولة. فمثلا من المهم بالنسبة للمرؤوسين أن يقدموا تقاريرهم في مواعيدها . وأن يلاحظوا قواعد عدم التدخين وعدم الشرب . وأن يلبسوا بحسب ما يتطلبه قواعد ونظام العمل ، وأن يتبعوا الإجراءات الرسمية في عملهم ، وأن يكون سلوكهم مع الأفراد الآخرين مقبولا اجتماعيا ، وأن يقوموا على الأقل بحد أدنى من العمل في فاعلية ونشاط.

أما السلوك فأمر إجتنابي إلى حد بعيد ، لقد عرّفه موني( ) بأنه " مقدار الصفات الطبيعية المتنوعة التي تتضمن الشجاعة والجلد والعزم وقبل كل شيء الثقة " ويرجع بيشيلين السلوك( ) الى " الشجاعة والحماسة في أداء العمل ".

J.D. Mooney, Principles of Organization (New York : Harper & Brothers, ١٩٤٧).

J.R. Beishline, Military Management for National Defense (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., ١٩٥٠).

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

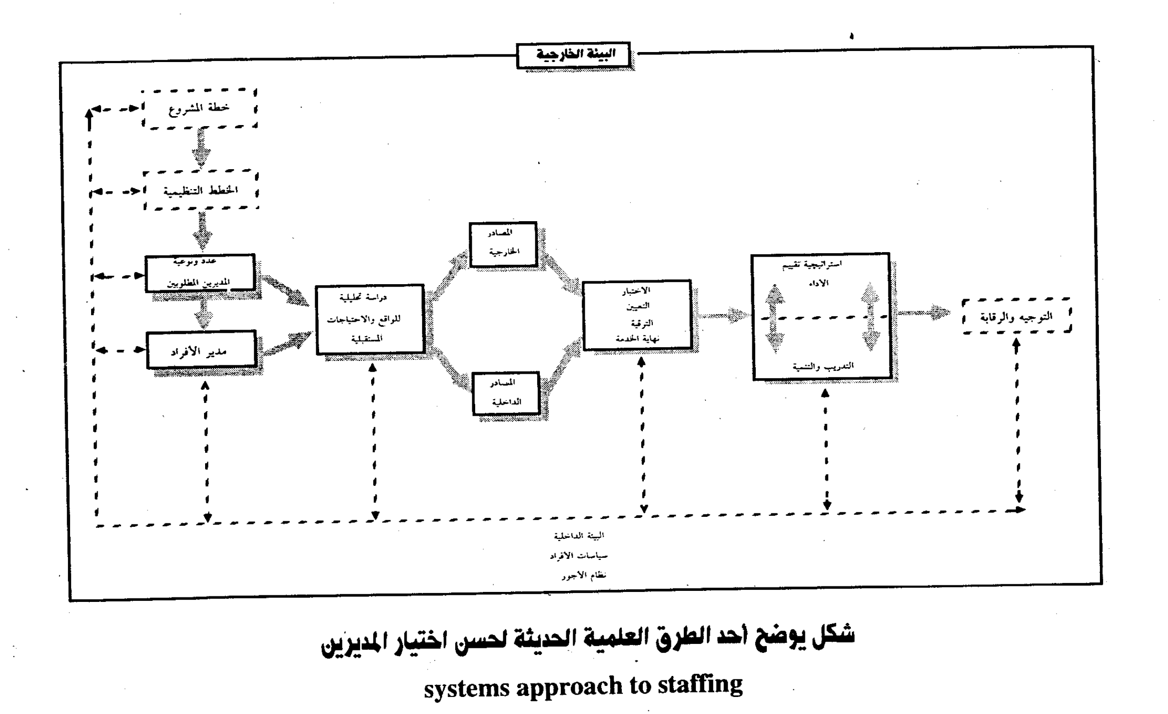
Every manager is concerned with the quality of discipline and morale that characterizes his subordinates, for these factors have an important bearing upon the productivity of his department. Discipline, or orderly behavior of subordinates, is related to their conformance with rules, procedures, and acceptable social practices. For instance, it is important for subordinates to report on time, observe no-smoking and no-drinking rules, dress as required, follow official procedures in their work, behave in a socially approved manner with respect to other persons, and under-take at least a minimum work load effectively.

Morale is extremely elusive. Mooney defines it as " the sum of several psychic qualities that include courage, fortitude, resolution, and above all, confidence". Beishline relates morale to "courage, confidence, and enthusiasm in the performance of duty".

ويقول أرويك بأن اختبارات السلوك تتضمن التخلص من الرخاوة . والحد الأقصى من الإنجاز ، والإصرار. وعلى ذلك يبدو السلوك بمثابة ميزات روحية تعكس النشاط والثقة . وسوف يعمل المرؤوسون الذين يتمتعون بدرجة عالية من السلوك بثبات وحزم في القيام بواجب الوظيفة . وبثقة في مقدرتهم الخاصة وفي مقدرة زملائهم من أجل تحقيق هدف مشترك . ومن أجل القيام الفعال بعمل جماعي فى إطار من النظام الحسن ووحدة القيادة ، وتبعا لذلك فهو النتيجة الصافية للتوجيه الإداري الفعال الذى يقوم به الرؤساء بروح ديموقراطية الإدارة . والثقة المتبادلة فى العمل معا من أجل صالح المنظمة ، وصالح الأفراد.

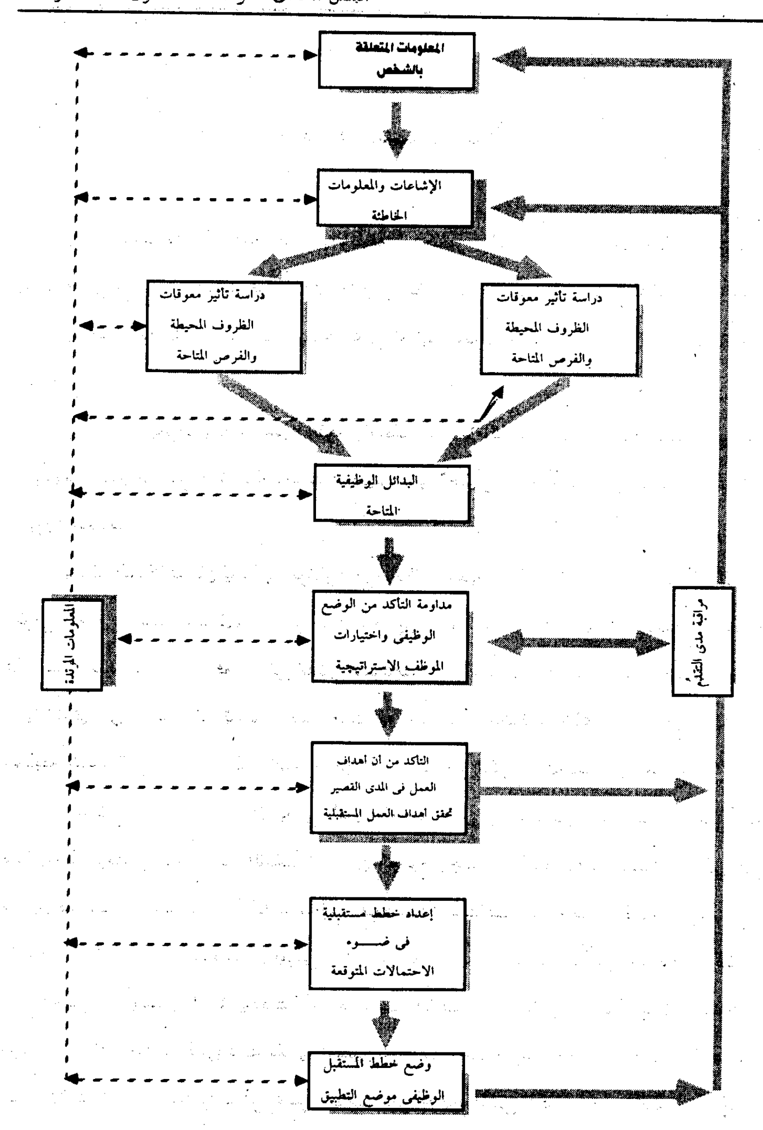
ويعتبر النظام – أو حالة السلوك المنظم – بمثابة السمة البارزة لنجاح السلوك التنظيمى الذى يستهدف نحو المنشأة وتطورها وإزدهارها ، ونرجو أن يكون واضحا أن الماضي لا أهمية له . اللهم إلا الإفادة بدروس موضوعية ، ذلك أن قيام المدير بمعاقبة مرؤوس بروح تتملكها الرغبة في

إنزال العقاب أو من أجل إذلاله أمر لا فائدة منه. وعلى ذلك فـإن كـل تصـرف نظـامي يحتـاج أن يتصف بمساهمته في تحسين السلوك المنظم للمرؤوسين.



شكل يوضح أحد الطرق العلمية الحديثة لحسن اختيار المديرين

systems approach to staffing



استراتيجية تحقيق المستقبل الوظيفى

FORMULATION OF CAREER STRATEGY

الخلاصـــــــــة

يعتبر عنصر ملاءمة القوى العاملة الوظيفة ، العنصر الثالث من عناصر الوظيفة الادارية ، ويستهدف وضع الرجل اللائق فى المكان اللائق . وبذلك يطمئن القائمون على المشروع أن العمل فى أيدى خبيرة مدربة ، الأمر الذى يساعد على تحقيق أهداف المشروعات بأعلى قدر ممكن من الكفاية .

وهناك من يُعَرِّف وظيفة تعيين القوى العاملة ، وملاءمتها للوظائف التى تشغلها بأنها " الوظيفة التنفيذية التى تهتم بالتعيينات الجديدة ، والاختيار ، والتدريب ، والترقى ، واعتزال المديرين المعاونين ".

وتهتم الشركات بأن ينساب الموظفون فى السلك الطبيعى الذى فتح أمامهم أبواب الأمل للترقى صعدا فى سلم الوظائف ، وتولى مراكز المديرين .. وذلك طالما أن لديهم الاستعداد والقدرة على شغل هذه المناصب .. فمثلا تُقَرِّرْ بعض الشركات " أن سياستنا أن نعطى القوى العاملة عندنا مزايا الترقى الى المراكز التى تخلو .. اننا نعتقد أنه طالما يوجد الشخص الذى يُمكن تأهيله لشغل الوظيفة الشاغرة ، فانه من الظُلم للقوى الوظيفية أن تستأجر الشركة شخصا من الخارج ".

وهناك من يرى أننا اذا كنا نعطى القوى العاملة الأمل فى المستقبل ، فان هذا لا يعنى أنه مبدأ يأخذ طريقه روتينيا تحت التنفيذ !!.. إن الجميع يجب أن يفهموا أن سبيل الترقى هو تحقيق متطلبات الوظيفة .. فاذا لم تتوافر هذه المواصفات فى الشخص ، فانه ضَرْبُ من الاسراف والضياع وسوء التنظيم أن يترقى ، ان الترقية يجب أن تُعتبر عنصرا حافزاً للموظفين لبذل الجهود .. وينبغى أن لا يحدث بأى حال من الأحوال أن تُعتبر الترقية حلا اشكلات الموظف .. والا وجدت المشروعات نفسها تسير بارادتها نحو هاوية انعدام الكفاية ، وحينئذ تتوقع الانتكاس ، خاصة وأننا فى عصر يتصف بكبر أحجام المشروعات ، وهذه تتطلب الكفايات

الفنية والادارية لمقابلة المنافسة على أفضل وجه ممكن، مع الأخذ فى الإعتبـار المتغيرات العالميـة وما تتطلبه من تحقيق الجودة الشاملة والمتواصلة.

ونوجه النظر الى الأهمية القصوى عند اختيار القوى العاملة على اختلاف وتدرج مستوياتها الى ضرورة توافر القدرة والرغبة التى تقترن بالعزيمة والارداة كدافع للعمل لما يترتب على ذلك من حُسن الأداء.

وتشترط دوائر الأعمـال مواصفـات خاصـة فـى المديريـن والتـى منهـا القـدرة علـى اتخـاذ القرارات بالاضافة الى أن تتوافر فى قيادة المدير الماهر عنصر الانابة والعلاقـات الانسـانية الطيبـة والتوجيه الجيد لاتصالات العمل والادارة الاستشارية والدوافع الايجابية وتنمية روح التعـاون بـين مختلف الفئات والقدوة الحسنة ، الأمر الذى أدّى بالعديد من علماء الإدارة إلى المنـاداة بالمراجعـة الدورية لأعمال المدير وتقييم قيادته ، وإعتبار ذلك من المبـادئ التـى ينبغـى تطبيقهـا وصـولا إلى حسن تحقيق أهداف المشروعات.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) أظهرت التطورات الصناعية أن الإختلافات الفردية بين العمال فى الميول والإستعدادات والقدرات ، تُعتبر من أهم المسائل التى يجب أن يُحسب حسابها . كما أظهرت هذه التطورات أن الإختلافات فى الإستعدادات العقلية والميول النفسية قد تكون أكثر إتساعا من الإختلافات الطبيعية .

- ناقش هذه العبارة فى ضوء ما تتطلبه العملية الإدارية من أهمية تقدير الكفايات العاملة وتعيينها ؟

٢) اشرح ما الذى نعنيه بالمصطلحات الآتية فى إدارة الأعمال : القُدرة – الأداء – الرغبة أو الإرادة – الدوافع.

٣) يرى علماء الإدارة أن العلاقة بين الأداء والقدرة والدوافع تتمثل فى المعادلة الآتية "

الأداء = القدرة X الدوافع

اشرح بشىء من التفصيل أطراف هذه المعادلةوأثرها فى زيادة الإنتاج ؟

٤) من القواعد التى تقرها الإدارة العلمية إعطاء القوى العاملة الأمل فى الترقى صُعُدا فى سُلّم الوظائف ، غير أن هذا لا يعنى أنه مبدأ يأخذ طريقه روتينيا تحت التنفيذ.

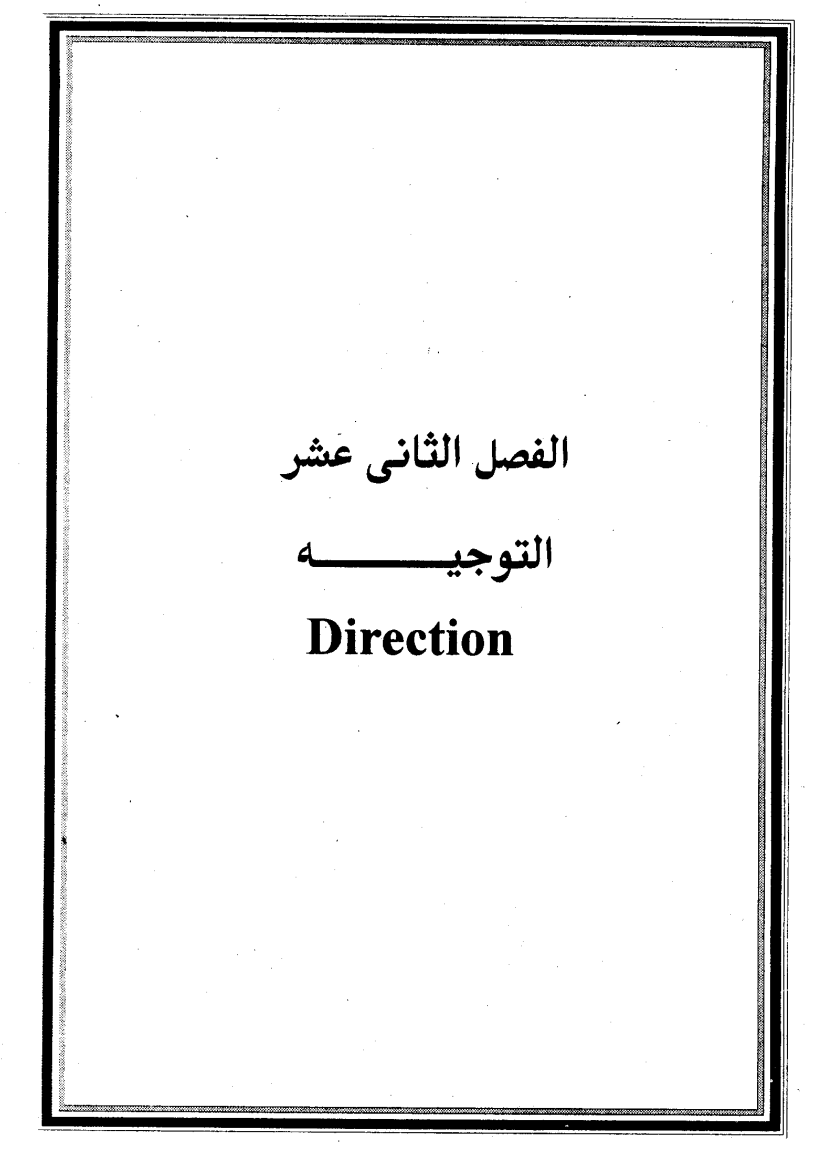
علّق على هذه العبارة شارحا أبعادها ؟

٥) اشرح عنصر تفويض السلطة كأحد عناصر القيادة الإدارية الواجب توافرها فى المدير ؟..وما هو رأيك الخاص فى مفهوم السلطة ؟

٦) اشرح بعض العناصر التى ينبغى أن تتوافر فى قيادة المدير الكفء ؟

٧) أكتب بحثًا توضّح فيه إستراتيجية تحقيق المستقبل الوظيفى ، على أن تؤيد بحثك بأحد الأشكال التنظيمية .

٨) أذكر أسماء ومراجع بعض علماء الإدارة الذين أثبتوا أن حسن الإختيار يؤدى إلى كثرة الإنتاج... ورأيك الخاص فيما يتعلق بتطبيق هذه المفاهيم في اختيار القوى العاملة في مصـــر.



الفصل الثانى عشر

التوجيـــــه

Direction

التوجيه وعلاقات العمل :

يعتبر التوجيه العنصر الرابع من عناصر الادارة ، ويعرف " هارولد كونتز ، وسيريل أودونل " وظيفة التوجيه بأنها " تمكين(*) المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم ".. ثم يُعرِّف التوجيه في موضع آخر بأنه " التوجيه يتضمن علاقات العمل على كافة المستويات .. علاقات العمل التى توجد بين جماعة من الأشخاص على نفس المستوى من العمل .. أو أشخاص على مستوى أعلى أو أدنى فى نفس المجموعة من العمل .. أو أشخاص على مستوى أعلى أو أدنى فى أجزاء أخرى من التنظيم .. وأخيراً مع أشخاص خارج التنظيم .. والتأكد من حُسن تنفيذ هذه العلاقات على أفضل وجه لصالح المشروع يعتبر نطاق وظيفة التوجيه ".

وفيما يلى تعبيره :

" Direction involves work relationships at all levels - with persons on the same level, in the same work group, with persons at higher and lower levels in other parts of the organization, and finally, with persons outside the organization. Governing these relationships and seeing that they are executed in the best interests of the enterprise is the scope of direction".

ويتضح من هذا التعريف أن وظيفة التوجيه تعتبر بالدرجة الأولى وظيفة ارشادية تستهدف حُسن أداء القوى العاملة لأعمالها ، بما يتطلبه هذا من الرقابة التى تستهدف التوجيه ، فلن تستطيع القوى العاملة حُسن أدائها لأعمالها إلاَّ إذا عرفت عن طريق الرؤساء الأسلوب الأمثل الذى يجب عليهم أن يتفهموه ويطبقوه . ولعل هذا يوضح لنا أن التوجيه وظيفة يهتم بها جميع المديرين "Direction concerns all Managers " ومن هذه الحقيقة ، فان هناك من يعتبر أن جانباً من الصفات التى ينبغى أن يتحلى بها المدير .. صفة القُدرة على التعليم ..

(*) مرجع سبق الإشارة إليه.

وأنه ينبغى أن يؤدى ذلك بكفاءة تامة ..أى يبذل جُهدا كبيرا فى توصيل المعلومات والتأكد من فهمها كالجهد الذى يبذله أعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية .. ولعل هذا الجانب الهام فى الادارة كان من بين العوامل الهامة التى دفعت كثيرا من علماء الادارة والمهتمين بها ، أن يبحثوا فى نظرية للادارة .. والأسلوب الأمثل لتعليمها .. فالجانب التعليمى جانب هام كما يتضح ذلك فى مطبوعات المؤتمر القومى لأساتذة الادارة التعليمية

The National Conference of Professors of Educational Administration.

ولعل عبارة " جون والتون( ) John Walton" التى أوردها فى كتابه بعنوان : " الدراسة النظرية للتعليم الادارى " .. تُوضّح لنا مدى الافتقار الشديد الى الخصائص الجمالية بالاضافة الى عناصر أخرى تساعد على تطوير الادارة كعلم .. فهو يقول " ان استعادة أجزاء من مجالات متنوعة ، وميادين مختلفة كالقانون والعلوم السياسية وعلم النفس الاجتماعى ، والاجتماع ، والاقتصاد ، وادارة الأعمال ، والتربية ، والهندسة ، والعمارة ، والاحصاء ، تجعل الادارة التعليمية تفتقر الى موضوع البحث والى الهيكل النظرى المُحْكَم .. واذا نظرنا الى الادارة التعليمية فى صورة تراث أو انتاج مطبوع ، فاننا نجدها تفتقر الى الخصائص الجمالية ، وكذلك الى استعارة الأجزاء المتجمعة من مجالات الدراسة* المختلفة.

من أجل ذلك نجد أن مقرر الادارة يتكون من وصف للتطبيقات والأساليب الادارية ، ويحتوى على نوادر وقصص للنجاح الشخصى ، ومهما كانت قيمة هذا الاتجاه فى مساعدة مديرى المستقبل ، الا أنه لم يساعد على تطور الادارة كعلم".

التوجيه والإدارة التعليمية :

ولعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أن من أهم المؤتمرات التى عقدها المؤتمر القومى لأساتذة الادارة التعليمية .. ذلك المؤتمر الذى عُقد فى أغسطس عام ١٩٥٤ فى جامعة دنفر

* The Theoritical Study of Educational Administration By John Walton (Harvard Educational Review, Vol., ٢٥ No. ٣, ١٩٥٥).

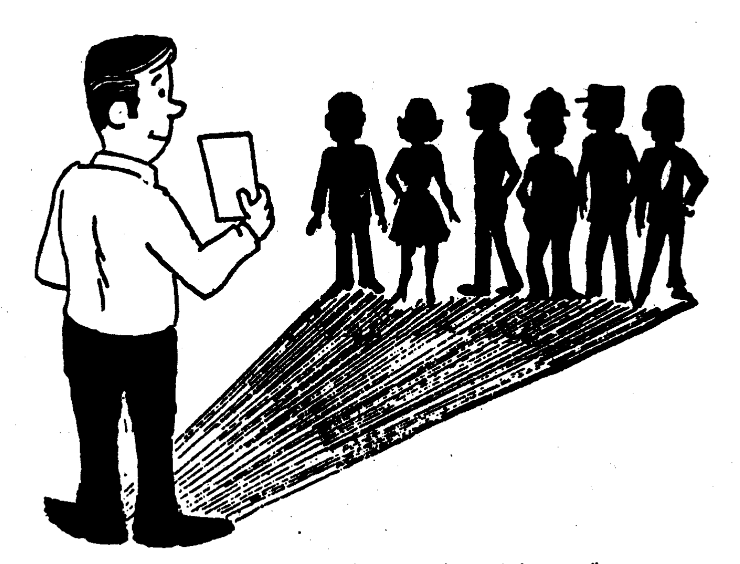
بالولايات المتحدة الأمريكية .. حيث انضم الى أساتذة الادارة التعليمية عدد من الباحثين فى العلوم الاجتماعية كعلم النفس .. وعلم الاجتماع .. والعلوم السياسية .. وعلم النفس الاجتماعى .. وآخرون متخصصون فى نظرية السلوك الانسانى بصفة عامة .. وقد حقق المجتمعون نتيجتين هامتين :

أولا - تحدى نوع التفكير السائد عن الادارة التعليمية وقتئذ.

ثانيا - تقديم الكثير من المقترحات والأفكار لتكوين فكر جديد فى هذا الميدان.

ونحن نُوجِّه النظر الى بعض المطبوعات القيمة التى صدرت عن هذا المؤتمر والتى منها " السلوك الادارى فى التربية " والذى اعتبره بعض علماء الادارة عملا فذا فى الادارة التعليمية .. نظراً لأنه كان ينظر الى المستقبل .. ويبذل جُهداً علمياً نحو تحسين برامج اعداد وتدريب الاداريين .. كما ويكشف عن نقص يكاد يكون تاماً فى البحوث المتعلقة بالنظرية فى ميدان الادارة ، سواء أكانت ادارة تعليمية أو أى فرع من فروع الادارة الأخرى.

ويُعتبر الاهتمام بالناحية التعليمية فى الوظيفة التوجيهية عُنصرا على جانب كبير من الأهمية ، وذلك راجع الى أن وظيفة التوجيه كما أوضحنا سابقا .. تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم .. كما أن التوجيه يتضمن علاقات عمل على كافة المستويات ، علاقة المديرين برؤساء الأقسام .. علاقة رؤساء الأقسام بالمراقبين .. علاقة المراقبين بالمشرفين .. الخ .. بل أن البعض يُقرر بأن أى انسان يُشرف ولو على مرؤوس واحد ، يُعتبر قائماً بوظيفة توجيهية .. ويدخل فى نطاق هؤلاء المديرين عند مزاولتهم للتوجيه الادارى تنشيط علاقات العمل مع المرؤوسين على كافة المستويات .. ويتطلب هذا التنشيط حُسن تفويض السلطة لمعاونيهم ، ومن مقتضيات ذلك أن لا يحدث تضارب أو تداخل فى اختصاصات العمل ، ولعل من أهم الأسباب التى تؤدى الى ذلك أن يعطى المديرون لمعاونيهم ومرؤوسيهم تفويضات عامة مهمة .. أن الغموض يؤدى الى سوء الفهم .. وسوء الفهم يؤدى الى سوء التطبيق .. من أجل ذلك فينبغى أن نتأكد من



التوجيه وظيفة جميع المديرين : والجانب التعليمى فيه جانب هام ، فلن تستطيع القوى العاملة حسن أداء أعمالها . . إلا إذا عرفت عن طريق الرؤساء الأسلوب الأمثل للأداء ..

وضوح الاختصاصات فى التفويض(*) .. وينبغى أن يكون المدير راغباً فى منح هـذا التفويض .. لأن هذا يؤدى الى أن المرؤسين يتعلمون عن طريق الممارسة .. وقـد يرتكبـون الخطـأ .. الا أن هـذا الخطأ يُمكن دائماً تقويمه .. وهذا التقويم يُسهم فى تشكيل شخصية المعاون الادارى بحيث يمكـن الاستفادة منه مستقبلا فى تقليل هذه الأخطاء وتنمية القيادة الادارية ، والقضاء على أسـباب عـدم رضى القوى الوظيفية(**).

ولعل من الأخطاء الفادحة التى يقع فيها بعض المديرين ، عزوفهم وتجنبهـم عـن تفويـض السلطة لمعاونيهم أو مرؤوسيهم .. الأمر الذى يضع على كاهلهم أعباء ضخمة تؤثر بدرجة ملحوظـة فى انجاز الأعمال على الوجه المطلوب .. هـذا بالاضافـة الى الآثـار التـى تـترتب علـى استشـعار القوى الوظيفية فى العمل أنها ليست موضع ثقة الرئيس .. أن الأمر يتطلب من الرؤسـاء أن لا يقفوا موقف العناد والتصلب ضد تفويض السلطة .. وعليهم اذا كـانوا يتخوّفـوا مـن منحهـا .. أن يلجأوا الى التَدَرُّج فى تفويض السلطات بالقدر الذى يرونه مناسباً لحسن استخدام هذا التفويض.

ولعل من أهم أركان التوجيه والتفويض حُسن اتصالات العمل بين الرئيس ومرؤوسيه .. ان وسـائل الاتصالات هذه ينبغى أن تكون جَيِّدة .. ينبغى أن تسـمح بتنميـة ملكـة الخـلق(***) والابـداع

---

* Executive Action By E.P. Learned, D.N. Ulrich, and O.R. Booz (Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University ١٩٥١).

** Sources of Satisfaction and Dissatisfaction among Solid Waste Management Employees. By Edwin A. Locke and Roman J. Whiting, (Journal of Applied Psychology-April, ١٩٧٤).
See Also :
Evaluation of the Impact of Feedback on Performance and Motivation. By Cynthia M. Pavett, (Human Relations , July, ١٩٨٣).

*** نرجو أن نوجه إهتمام الدارسين لعلوم الإدارة إلى أهمية هذا الموضوع ، وحتى يمكنهم الإستفادة من التعرُّف على الأساليب الفنية لتحقيق هذا الهدف يرجع إلى :

- Peter F. Drucker, " The Discipline of Innovation", Harvard Business Review (May-June ١٩٨٥), See also Peter F. Drucker, " Q Prescription for

لدى القوى العاملة .. وتُعطيهم الثقة فى أنهم دائما قادرون على أن يبتكروا .. وأن ما يبتكروه سيصل فى الوقت الذى يرونه مناسباً لرؤسائهم . بحيث تنعكس آثار مقترحاتهم على العمل اذا كان ما يقدمونه مفيداً . ومما لاشك فيه أن الما الرئيس بطبيعة مرؤوسيه . يكون له قدر كبير فى حسن توجيههم . خاصة وأنه من خلال هذا الالمام . يكون على دراية بالدوافع التى تُحرّك المرؤوسين .. وبالتالى إتباع الأسلوب الأمثل لخلق درجة كبيرة من الانسجام والاستجابة .. الأمر الذى يسهم فى تحسين وتنمية قدرتهم الفنية . ولذلك يجمع علماء التنظيم والادارة على أن الرئيس المباشر . يكون دائما فى وضع أفضل بالنسبة الى توجيه مرؤوسيه.

التوجيه وإتخاذ القرارات :

وهناك من يُوضّح نظام الاتصالات فى عملية الادارة . فيقول : " تتضمن عملية الادارة باستمرار اتخاذ قرارات . وتقرير سياسات . ورسم خطط . واختيار برامج . وغيرها من العمليات التى تُمثّل فى مجموعها ما نُسميه " عملية التخطيط " .. وتكاد تكون الادارة – بالتعريف – هىعملية اتخاذ القرارات ( ) واعداد وتقرير الخطط على أساس بيانات غير كاملة Imperfect وغير مؤكدة Uncertain . وغير مستقرة أو متغيرة ..

- Entrepreneurial Management", Industry Week (Qpr. ١٩, ١٩٨٥).
- Russel Mitchell, "Masters of Innovation", Business Week (Apr. ١٠, ١٩٨٩).

= - Emily T. Smith, "Are You Creative ? Research Shows Creativity Can Be Taught-and Companies Are Listening", Business Week (Sept. ٣٠, ١٩٨٥).
- Irvin Summers and David E. White, "Creativity Techniques : Toward Improvement of the Decision Process", Academy of Management Review (April ١٩٧٦).

ويرى علماء الإدارة أن المديرين عليهم بالإضافة إلى إجادة الأساليب العلمية فى اتخاذ القرارات . فإن عليهم أيضا أن يستلهموا إحساسهم النابع من خبرتهم . ويرجع فى ذلك إلى :

How Top Executives Use Their Intuition to make Important Decisions. By Weston H Agor, (Business Horizons January - February, ١٩٨٦).

وقد يكون بعض هذا القصور والنقص فى البيانات راجع الى طبيعة الموقف ، بل قد يكون أيضاً موروثاً بشكل جامد فى صلب عملية الاختيار التى تلجأ اليها الادارة فى موقف متغير بما تنطوى عليه دائماً من مخاطرة .. الاّ أن بعضه راجع بلا شك الى عجز وقصور " نظام الاتصالات " أى مجموعة الاجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التى تكفل انتاج ، وتوصيل ، واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه ، صحيحة التوقيت .

" واذا كانت الادارة تواجه باستمرار مواقف متغيرة ، وتتحمل المخاطرة فى كل قرار تتخذه لعدم تَيَقّنها من البيانات ، أو لعدم كمالها أو لتغير الموقف ، فان درجة النقص فى البيانات تقل ، على الأقل ، اذا اضطلعت الادارة بمسئوليتها عن ايجاد نظام مرسوم للاتصالات تتولى تصميمه ، وتتعهد بالمحافظة عليه وتزكى حيويته من حين الى حين ، ولذا تُعتبر المسئولية الأولى للادارة العليا أو الرئيس المسئول فى كل منظمة هى اقامة نظام فعّال للاتصالات والمحافظة عليه ".

" ولا تنتهى عملية الادارة عند مجرد اتخاذ القرار ، أو تعديل أو تقرير سياسة ، أو اختيار خطة أو اقرار برنامج ، بل تبدأ الادارة فى اقامة أو تعديل الجهاز الكفيل بتنفيذها ، وتكوين وتشكيل أفراده .. ثم توجيه عملية التنفيذ ، فمتابعة التنفيذ ، وتقييم نتائج التنفيذ بصفة مستمرة ومتصلة ، ومراقبة نتائج عمليات التنفيذ ".

التوجيه ومشكلة الإدارة الأولى :

ويقول " ألفين دود Alvin Dodd" رئيس جمعية الادارة الأمريكية : " ان مشكلة الادارة رقم واحد هى اليوم مشكلة الاتصال Communication.. يقصد أنه عن طريق الإتصالات يُمكن الحصول على " البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الادارية " ، فقد اعترفت

الادارة الأمريكية بالمشكلة .. ومن بعدها الادارة فى الدول الصناعية الغربية باعتبار أن مشكلة الادارة هى مشكلة اتصال .. ثم نظرت الى مشكلة الاتصال أساساً باعتبارها مشكلة استنباط طرائق ووسائل لنقل البيانات سواء من مستويات التنظيم الأعلى الى الأدنى ، أو من أدنى الى أعلى . أو من خارج المشروع اليه ، أو من المشروع الى الخارج ، واستحقت المشكلة نصيبها من الاهتمام .. فأدخلتها الجامعات ضمن برامج الدراسة فى كليات ادارة الأعمال ، وخرجت الكتب والمجلات المتخصصة فى " وسائل الاتصال" والتى تحوى معارف جديدة وشيقة .. وأدى البحث والجهد أساساً الى نشر الدعوة الجديدة والترويج للمبدأ وتعميم الاعتراف بالمشكلة حتى أن بعض الشركات أنشأت ادارات متخصصة للاتصالات وألحقت بخدمتها الخبراء فى تنظيم الاتصالات .. وظهر نوع جديد من المستشارين باسم " مستشارى الاتصالات " وقدر " المجلس القومى للمحررين الصناعيين منذ سنوات طويلة أن الادارة الأمريكية تنفق سنوياً ١١٢ مليون دولار على نشرات الاتصالات بالمستخدمين ، والمستهلكين ، والمساهمين .. وأصبحت الاتصالات – بهذا المعنى – "مودة " المشاكل ، أو مشكلة المودة "... ووصل الأمر إلى أن مجتمعنا الدولى المعاصر يُعلن فى صراحة ووضوح أننا نعيش " عصر ثورة الإتصالات والمعلومات ".

ويهمنا أن نوضح أن نظام انتاج البيانات والأساليب مهما بلغت كفايته لا يحل مشكلة الادارة . والبيانات المطلوبة بالذات ، ومهما توفرت لا تساوى قرارات سليمة الاتجاه ، مضبوطة التوقيت ، فالمسألة مسألة استخدام بيانات ، وقد تكون البيانات المُستَخْدَمة أعلى من مستوى مستخدميها .. أو أعلى من مستوى طرائق استخدامهم للبيانات .. ان من بين الأساليب الحديثة فى التدريب الآن .. أسلوب " كيف نستخدم البيانات فى اتخاذ القرارات السليمة؟ " ، أو " رسم الخطط الصحيحة " ، هذا ميدان جديد تقدمت الطرائق العلمية فيه الى حد بعيد بحيث أصبحت مشكلة تطبيقها فى مدى توفر البيانات اللازمة لها.

والمشكلة التى نحن بصددها ، وان كانت ترتبط بنظام انتاج البيانات ونظام استخدامها ، الا أنها تنصب على العملية الوسيطة – عملية توصيل البيانات اللازمة إلى مراحل المستويات الأعلى وعلى وجه الخصوص مرحلة الإدارة العُليا حتى لا تكون هذه البيانات غائبة عنها عند

ممارستها لمسئولياتها ... أى تكون الادارة غائبة عن هذه البيانات ... " والادارة الغائبة Absente Management " تعبير صادق الوصف للادارة التى لا تتوفر لديها البيانات عن الموقف بما يُمَكِّنها من ممارسة وُظائفها على الوجه الفعّال . وتحمُّل مسئولية أساسية من مسئولياتها غير القابلة للتفويض.

ولكى تجرى عملية الادارة على النحو المشار اليه ، فلابد من نظام الاتصال الذى يكفُلُ توصيل بيانات واردة من الخارج " Inward " وبيانات صاعدة من المستويات الأدنى ، ومن غير هذه الجهات فى مواقف التنفيذ ومواقعه ، لابُدّ أن تُرْفع أو تُوصّل هذه البيانات الى علم القائمين بالادارة ، وتقابل هذه البيانات الواردة ، والبيانات الصاعدة ، بيانات أخرى نازلة من أعلى المستويات فى الهرم التنظيمى الى مواقع التنفيذ .. وبيانات صادرة من المشروع الى " المجتمع " المحيط به على اختلاف عناصره أو فئاته.

ونرجو أن يكون واضحاً أن إصطلاح " الادارة الغائبة " مسألة نسبية .. فقد تجد الإدارة نفسها فى هذا الموقف نتيجة لنقص فى نظام الاتصال.

وأخيراً نورد تعريف " هايمان وهيلجرت " حيث يعرفان وظيفة التوجيه الادارى بأنها " تتضمن الارشاد والتعليم وخلق الحوافز والاشراف على المعاونين .. وممارسة هذه الوظيفة تعنى اصدار أوامر وتعليمات لتمكين الوظائف من انجاز أعمالها بأسلوب الأداء العلمى الذى يحقق الأهداف ، ويمكن تحقيق جانب من ذلك بالمسئولية الادارية التى تهتم بتنمية قدرات العمال الى أقصى حد ممكن ، وذلك عن طريق التوجيه والتعليم ومراقبة العمال بفعالية ..

ويرى علماء الإدارة أنه لا يكفى للمشرف أن يخطط فقط ، وينظم ، وأن يكون لديه عدد كاف من الموظفين .. بل يجب عليه أن يثير اهتمام العمال بعملهم ، فالتوجيه عبارة عن العملية التى تتم يوماً بيوم .. ويدور حول أداء هذه العملية اهتمام جميع المشرفين .. ويقضى المشرف جانباً من وقته فى توجيه معاونيه .. بل أنه فى الحقيقة يقضى غالبية وقته فى ممارسة هذه الوظيفة من الادارة "... وقد وصل العديد من علماء الإدارة إلى أن الرؤساء ينبغى أن تكون لهم

حقوقا أخرى بجوار الجهد الذى يبذلونه من أجل تنمية معاونيهم . ينبغـى أن يكـون لهـم أيضـا الحق فى إستخدام سلطة( ) الفصل.

وفيما يلى نص كلماتهما :

" The directing function of management includes guiding, teaching, motivating , and supervising subordinates. To direct means to issue orders and instructions so that jobs are accomplished. Part of this includes the managerial responsibility for developing the abilities of workers to their maximum potential by directing, teaching, and coaching them effectively. It is not sufficient for a supervisor just to plan, organize, and have enough employees available. The supervisor must stimulate them as they go about their work. Directing is the day-to-day. A supervisor will spend a large part of his time in directing his subordinates; as a matter of fact, probably most of a supervisor's time is spent with this function of management ".

ان هناك اجماع بين علماء التنظيم والادارة أنه لا يمكـن لأى انسـان أن يعمـل بمعـزل عـن الجماعة . أى أنه لا يمكنه أن يعمل منفـردا.. ومـن أجـل ذلـك ينبغـى ايجـاد أفضـل الأسـاليب لتحقيق الاتصال الجيد فى مختلف المشروعات . بحيث تكون هذه الإتصـالات قـادرة علـى نقـل الأفكار والمعلومات .. ومما لاشك فيه أن المديرين يكونون دائمـا فـى مركـز أفضـل بالنسـبة لتلقـى المعلومات من مصادر عديدة ، كما وأنهم فى نفس الوقت يكونـون فـى مركـز أفضـل مـن حيـث فهمها واستيعابها .. غير أن المشكلة هـى أنـه ينبغـى عليهـم ايجـاد الأسـلوب الأمثـل لشـرحها للآخرين بالأسلوب واللغة التى يفهمها هؤلاء الآخرون ..

Procedures that safeguard your Right to Fire by Thomas J. Condon and Richard H. Wolf (Harvard Business Review November-December ١٩٨٥).

وقد يكون من المفيد أن نعرض هنا إلى أسلوب جديد لعالم النفس ب.ف. سكينر B.F. Skinner وهو أستاذ بجامعة هارفارد ، حيث أوصى بطريقة أثارت اختلافات بين العلماء . وأطلق على هذه الطريقة " التدعيم الإيجابي"(*) Positive reinforcement أو " التعديل التنظيمي Behavior Modification " ومن شأن هذه الطريقة حفز ملكات وقدرات العاملين للإسهام في تحسين أعمالهم ، وكلّما حققوا نجاحاً يتم الإعلان عنه ، وتحيتهم والإشادة بهم ، هذا بالإضافة إلى الدور الذى يقوم به المديرون في نقل المعلومات وتحليلها . وارتباط هذه المعلومات بحسن الأداء... فالقُدرة على تفهُّم واستيعاب ونقل الأفكار والمعلومات تعتبر من العناصر الأساسية التى تسهم الى حد كبير في نجاح رجال الادارة في مختلف المشروعات .

التوجيه ورفع الروح المعنوية :

كما نرجو أن نؤكد أهمية أن ينتهز المدير الفرصة فى اجتماعه مع المرؤوسين ، وشرحه لأى موضوع من الموضوعات أن يوضح أثره على المنظمة وعلى القوى العاملة ، وأن يعمل على رفع معنوياتهم ، فالروح المعنوية تعتبر عاملاً هاماً بدرجة كبرى ، إن أساسها الهام هو الإيمان الشخصي ، ويمكن ملاحظته في وضوح كامل في أوقات الأزمات ، إن ملاذها النهائي يكمن في روح الإنسان – هذه الروح التى تعتبر(*) مصدراً حتى ولو لم يكن توجيهها ممكناً. ويعتبر إظهار الروح المعنوية بشكل فعال أحد الواجبات الرئيسية للمديرين.

كما ونرجو أن نوجه الأنظار الى أن معايير الروح المعنوية ما تزال غير دقيقة في الغالب . والخبير هو الذى ينظر إلى علامات هامة مثل النظافة والنشاط والإستجابة وخاصة السمة الإختيارية للتوافق. انه يعرف ، أكثر مما يعتقد ، ان الروح المعنوية العالية تقوم على الأحوال الملائمة وعلى الأخبار الطيبة . وبمثل هذا الأسلوب فإنه قد يكون من السهل أن نخطئ في إدراك

---

* Organizational Behavior Modification and Beyond : An Operant and Social Learning Approach. By Fred Luthans and Robert Kreitner (Glenview, III Scott, Forseman and Company ١٩٨٤).

* W.E. Hocking, Morale and Its Enemies (New Haven, Conn.: Yale University Press, ١٩١٨.

كُنْهها. إن من السمات المضللة للروح المعنوية اختلافها وتغيرها. ومن هنا فإن حقيقتها تكون معروفة بينما لا تكون أسبابها كذلك . إن الإيمان والثقة في الشخص يتأثران بالقيادة . وعن طريق فهم المبادئ ، وبالتنظيم الذى يعتبر الشخص جزءا منه. وقد تكون طبيعتنا البشرية ، حقاً ، غير قادرة على الإحتفاظ عبر الزمان بمستوى معين من الروح المعنوية. ولكن مهما كانت الحقائق فإن المفروض في المدير أن يستخدم وسائل النظام ووحدة القيادة وإنسجام الهدف كي يرفع من شأن الروح المعنوية لمرؤوسيه – ذلك لإن لهذا العامل صلته بإنتاجيتهم.

ويبدو أن هناك عاملين هامين يؤثران على نوع النظام الأول يتصل بأشد القوى النظامية المعروفة في تاريخ البشرية وهي قوة الإيمان( ). ويعتمد العلامة موني في توضيح هذه النقطة على تاريخ الكنيسة والمنظمات العسكرية ، إنه يقول إن الإيمان يقوم على نوع الفهم ، وأنه " حين يرتبط العامل ورئيسه بنفس الفهم المشترك ونفس الهدف المشترك فإن النظام يبلغ مستوى لا يمكن بلوغه أي شكل آخر. ولقد إستفاد جيشنا من هذه الفكرة أثناء الحرب العالمية الثانية حين كانت الأهداف والأغراض الطويلة المدى لحملة معينة تشرح وتوضح بدقة إلى الفرق التي خصصت لتنفيذ هذه الخطة . وهناك دلالة ضخمة على أن صفة أدنى من السلوك المنظم ناتجة عن إمتناع المديرين عن التحدث لمرؤوسيهم في أمور تتعلق بجميع نواحي الحياة. وهناك قاعدة أخرى أفضل هي بلوغ فهم عام ، وفي نفس الوقت بيان الفوائد التي تعود على المرؤوسين في العمل من أجل أهداف المشروع.

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى كتابات مونى ورايلى السابق الإشارة إليها فى مواضع مختلفة من هذا المرجع.

الخلاصـــــــــة

يُعتبر التوجيه العنصر الرابع من عناصر الادارة ووظيفته تُعتبر بالدرجة الأولى وظيفة ارشادية تستهدف حُسن أداء القوى العاملة لأعمالها ، ويعتبر الاهتمام بالناحية التعليمية فى الوظيفة التوجيهية عنصراً على جانب من الأهمية ، وذلك راجع الى أن وظيفة التوجيه هى تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم .. كما أن التوجيه يتضمن علاقات عمل على كافة المستويات .

ولعل من الأخطاء الفادحة التى قد يقع فيها بعض المديرين ، عُزوفهم وتجنُّبهم وعدم رغبتهم في تفويض السلطة لمعاونيهم أو مرؤوسيهم ، لذلك نرى أن من أهم أركان التوجيه حُسن التفويض وحُسن اتصالات العمل بين الرئيس ومرؤوسيه ... ان وسائل الاتصالات هذه ينبغى أن تكون جيدة ، ينبغى أن تسمح بتنمية ملكة الخلق والابداع والإبتكار لدى القوى العاملة ... وتُعطيهم الثقة فى أنهم دائما قادرون على أن يبتكروا ... وأن ما يبتكروه سيصل فى الوقت الذى يرونه مناسبا لرؤسائهم ، بحيث تنعكس آثار مقترحاتهم على العمل اذا كان ما يُقدّمونه مفيداً . ومما لاشك فيه أن المام الرئيس بطبيعة مرؤسيه ، يكون له قدر كبير فى حسن توجيههم . خاصة وأنه من خلال هذا الالمام ، يكون على دراية بالدوافع التى تُحرّك المرؤوسين ... وبالتالي يكون قادرا على إتباع الأسلوب الأمثل لخلق درجة كبيرة من الانسجام والاستجابة.

واذا كانت الادارة تواجه باستمرار مواقف مُتغيِّرة ، وتتحمل المخاطرة فى كل قرار تتخذه لعدم تَيَقُّنْها من البيانات ، أو لعدم كمالها ، أو لتغير الموقف ، فان درجة النقص فى البيانات تقل ، على الأقل اذا اضطلعت الادارة بمسئوليتها عن ايجاد نظام مرسوم للاتصالات تتولى اقامته ، وتتعهد بالمحافظة عليه ، وتُزكِى حيويته من حين الى حين ، ولذا تُعتبر المسئولية الأولى للادارة العليا أو الرئيس المسئول فى كل منظمة هى" اقامة نظام فعال للاتصالات والمحافظة عليه "... وخير أسلوب للحفاظ على نظام جيد للإتصالات هو بذل الجهود التوضيحية لنقل الأفكار والمعلومات .

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) اشرح بشيء من التفصيل مفهوم وظيفة التوجيه كأحد عناصر العملية الإدارية؟

٢) من الذى ألف كتاب " الدراسة النظرية للتعليم الإدارى "؟.. اشرح وجهة نظره فيما ينبغى أن يتضمنه مقرر الإداره وأثره على تطور الإدارة كعلم ؟

٣) أذكر أحد المؤتمرات التى عقدت وتناولت موضوع " الإدارة التعليمية " . ثم تناول بالشرح والتعليق نتائج هذا المؤتمر ؟

٤) يدخل فى نطاق وظيفة المديرين عند مزاولتهم للتوجيه الإدارى تنشيط علاقات العمل مع المرؤسين على كافة المستويات.

علّق على هذه العبارة ، شارحاً كيف يتحقق ذلك ؟

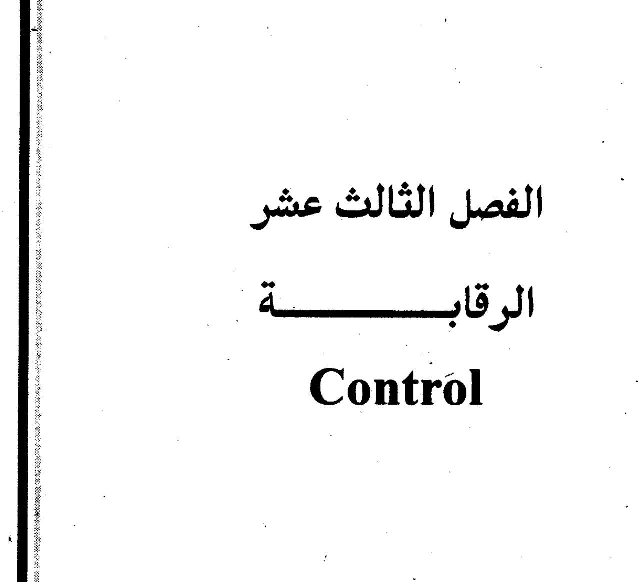
٥) من القائل ... " ان مشكلة الإدارة رقم واحد هى اليوم مشكلة الأتصال " ؟ .. وما موقعه الوظيفى ؟ ... وما الذى يقصده من هذا القول " ... وما أثر ذلك على مقررات كليات ادارة الأعمال ؟

٦) يرى علماء الإدارة أن نظام إنتاج البيانات والأساليب مهما بلغت كفايته لا يحل مشكلة الإدارة . علّق على هذه العبارة ؟

٧) ما الذى نعنيه فى الإدارة باصطلاح " الإدارة الغائبة " ؟ ... اشرح أسبابها والأسلوب العلمى لتلافى آثارها ؟

٨) تعتبر المسئولية الأولى للادارة العليا ، أو الرئيس المسئول فى كل منظمة ... هى إقامة نظام فعال لاتصالات العمل والمحافظة عليه ... وضّح ذلك ؟

٩) تناول بالشرح والتعليق مفهوم الطريقة الجديدة التى استنبطها أحد علماء جامعة هارفارد فى موضوع التعليم والإتصالات .. ذاكراً ما هو اسم هذا العالم ؟ ... وما هى المسميات التى أطلقها على هذه الطريقة ؟ ... وما هو رأيك الخاص فيما يتعلق بقدرة هذه الطريقة على تحسين الأداء ؟



الفصل الثالث عشر

الرقابـــــــــة

Control

الرقابة وظيفة متداخلة :

تُعتبر الرقابة العنصر الخامس من عناصر الوظيفة الادارية وهى احدى الوظائف المتداخلة فى نطاق العملية الاردارية ، وهى احدى وظائف المدير الذى يستطيع عن طريق ممارستها أن يتعرف على ما اذا كان العمل الذى تم ، قد تحقق فعلا طبقاً للخطة الموضوعة . وعلى هذا الأساس فان الوظيفة الادارية للرقابة(*) هى التعرف على مدى كفاءة المرؤوسين فى أدائهم لأعمالهم ، عن طريق قياس هذه الأعمال .. وهذا القياس يُمكّننا من التعرُّف على أى انحراف عن الخطة الموضوعة ، الأمر الذى يدفع المدير الى ممارسة وظيفة التوجيه حتى يُمكن أن تتعرف القوى العاملة على الأساليب الصحيحة لأداء الأعمال ، وبذلك يُمكنها أن تحقق أهداف الخطة الموضوعة .. وهكذا نجد أن الرقابة وظيفة ادارية متداخلة مع الوظائف الادارية الأخرى.

ويُعرّف " كونتز واودونل " الرقابة بـ " الوظيفة الادارية للرقابة هى قياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكُّد من أن أهداف المشروع وخططه التى وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أُنجزت .. وعلى هذا فان هذه الوظيفة تعتبر وظيفة كل مدير .. ابتداء من المدير الى رئيس العمال وما بينهما من سلسلة الإشراف ..... عليهم أن يتأكدوا من أن ما تم انجازه ، هو فعلا وفقاً للسابق تقريره .. وعلى أى حال .. فان أفضل أنواع الرقابة الادارية .. هى تلك التى تُصحّحُ الانحرافات عن الخطط قبل وقوعها ".

وفيما يلى النص :

" The managerial function of control is the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished. It is thus the function where by

---

(*) Please See :

- Cybernetics and Dependence : Reframing the Control Concept. By Stephen G. Green and M. Ann Welsh (Academy of Management Review - April - ١٩٨٨).
- A Conspect us of Management Control Theory,. By Gioranni B. Giglioni and Arther G. Bedeian (Academy of Management Journal , June , ١٩٧٤).

every manager, from president to foreman, makes sure that what is done is what is intended. However, the best control corrects deviations from plans before they occur.

ويعرف " هايمان وهيلجرت " الرقابة بـ " تتضمن الوظيفة الادارية للرقابة مختلف أوجه النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقا للخطة الموضوعية الموضوعة .. والرقابة تعنى تقرير ما اذا كانت الخطط قدنفذت .. وما اذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف .. والتصرف – اذا كان ذلك ضروريا – لتصحيح الانحرافات والأخطاء ".

وفيما يلى النص :

" The managerial function of controlling involves those activities that are necessary to make certain that objectives are achieved as planned. Controlling means to determine whether or not plans are being met; whether or not progress is being made toward objectives; and to act, if necessary, to correct deviations and shortcomings".

فالرقابة اذن وظيفة متداخلة فى مختلف أوجه النشاط الادارى فى المشروع وهى غالبا لا تنصرف الى الماضى . الا بالقدر الذى يراه المدير لازما للتعرف على أخطاء الماضى . وذلك لتجنب هذه الأخطاء عند الممارسة ، وعند السعى نحو تحقيق الأهداف .. ونظرا لأن الرقابة تعتبر من الوظائف الادارية الهامة فى جميع مراحل التنظيم على تدرج مستوياته ، فاننا نجد أن البحوث والدراسات قد أجريت للتعرف على الأساسيات التى تتم بموجبها العملية الرقابية.

أساسيات عملية الرقابة Basic Control Process

لعل من المهم أن نوضح أن النظم والأساليب الفنية للرقابة الشعبية تعتبر واحدة . وهى تستخدم على مختلف أوجه النشاط . سواء أكان هذا النشاط يتعلق بالنقود . أو اجراءات مكتبية ، أو حالات معنوية . أو انتاج سلعى ، أو أى شئ آخر .. فى جميع هذه الأحوال ينبغى أن يتوافر وضوح الخطط . والهيكل التنظيمى للمشروع . حتى يمكن معرفة طبيعة العلاقات بوضوح ، هذا فضلا عن أن كل مدير لديه التفويضات التى تمكنه من تحقيق العمل المسنود

اليه ، والبعض من الشركات الآن أخـذت فـى اعتبارهـا عنـد تفويـض المديريـن تحديـات القـرن القادم ، وأن أى إنتاج جديد يستلزم بالضرورة إتباع أسـاليب فنيـة(*) جديـدة لرقابـة الجـودة في اطار الخطة الفرعية أو العامة التى ينبغى على الجميع أن يتضافروا مـن أجـل تحقيقهـا .. ومما ييسر هذه المهمة توافر ما يأتى :

١) وضع معايير أو مقاييس للرقابة **Establishment of Standards**

من الواضح أن المشروعات تضع الخطط من أجل تحقيقها .. وتحقيقها يتطلب الرقابة على الأداء وفقاً لمقاييس أو معايير محدّدة مُرشدة للادارة ، بحيث يمكن عن طريقهـا أن تتعـرف علـى ما تم انجازه فعلا وهل هذا القدر يحقق أهداف الخطة أم لا ؟.. وهذه المعايير قد تكون ماديـة ، أى تمثل كمية معينة من المنتجات ، أو وحدات من الخدمات ، أو ساعات عمـل للشـخص ، أو أى وحدات نوعية .. الى غير ذلك .. كما يُمكن أن تكون المعايير معنوية ، كما هـو الحـال اذا مـا لجأت احدى الشركات لوضع خطط تتعلق برفع الروح المعنوية لدى عمالها لكسب مزيد من الـولاء والانتماء الى الشركة .. ومما لاشك فيه أنه فى مثل هذه الأحوال يصعب وضع مقاييس رقمية.

٢) تقييم الأداء فى ضوء المستويات المقررة

Measuring Performance Against these Standards

---

* رجاء التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

- Robert N. Mefford. " The Productivity Nexus of New Inventory and Quality Control Techniques", Engineering Costs and Production Economics (The Netherlands), vol. ١٧, (١٩٨٩).
- Peter F.Drucker, " The Coming of the New Organization", Harvard Business Review (January-February ١٩٨٨), Fred Luthans. Richard M. Hodgetts. and Stuart A. Rosenkrantz, Real Managers (Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company, ١٩٨٨).
- Michael J. Sandretto, "What Kind of Cost System Do You Need?" Harvard Business Review (January-February ١٩٨٦).
- Derek F. du Toit, "Confessions of a So-So Controller", Harvard Business Review (July-August ١٩٨٥).

لعل من أهم الأمور التى تُيسِّر تقييم الأداء.. أى تقييم ما تم فعله من عمل ، ذلك الجهد الذى تبذله الادارة فى وضع مقاييس الأداء .. فان هذه المقاييس تُعين على دقة قياس ما تم انجازه ، ويرى الكثيرون أن هناك أنواعاً من الأعمال يصعب وضع مقاييس لها ، وبالتالى فان تقييمها يُعتبر على جانب كبير جداً من الصعوبة .. مثل تقييم الأداء لنائب المدير للشئون المالية ، أو مدير العلاقات الصناعية.

٣) تصحيح الانحرافات Correcting Deviations from Standards & Plans

الخطوة الأخيرة فى عملية الوظيفة الرقابية ، هى تصحيح الانحرافات .. وتُعتبر عملية التصحيح هذه ضرورية لتحقيق الأهداف وفقا للخطة ، وعلى هذا الأساس فان القيام بها يكون سهلا اذا ما كانت الادارة قد اهتمت بوضع المقاييس أو المعايير المناسبة ، وذلك فى ضوء التنظيم المتكامل للمشروع ، على اختلاف أجزائه ، وتدرج مستوياته.

ولعل من المناسب أن نُوضِّح أنه نظرا لكبر أحجام المشروعات ، واتساع نشاطها ، وتعدد العاملين فيها ، فانه يتعذر على الاطلاق القيام بالوظيفة الرقابية عن طريق الملاحظة .. إن تصوُّر امكان ذلك يعتبر ضرباً من الوهم !.. لابد من الاستناد فى الرقابة الى أنماط أو معايير .. وهناك أساليب متعددة للتأكد من تقييم الأداء .. أن المقادير والمحتويات المادية للسلعة يمكن تفصيلها تفصيلا مُسْهباً .. ويمكن قياس معدل الانتاج بمعدل الدقيقة والساعة واليوم .. الخ .. ويمكن قياس التكاليف بأساليب متعددة .. ويمكن قياس دخل المشروع بأساليب متعددة منها مثلا مدى ما يُحققه المشروع من أرباح فى ضوء عوامل أخرى تتعلق بالقوى العاملة والموردين والمستهلكين والمجتمع الذى يتفاعل معه المشروع.

وهناك اجماع على أن الرقابة هى صورة خاصة من صور التدخل فى المجال الادارى .. وأن الرقابة والخطط الموضوعة عنصران مرتبطان(*) ببعضهما closely related وينطبق

---

* Strategic Control By Peter Lorange, Michael F. Scott Morton and Sumantra Ghoshal (St. Paul Minn. : West Publishing Company, ١٩٨٦).

على أى منهما ما ينطبق على الآخر ، لذلك يجمع علماء الإدارة على أن الرقابة ملازمة للمشـروع حال تنظيمه ، وعند ادارته لتحقيق أغراضه ، وفى مراحله الختامية حين تتقرر التصفية ..

والبعض يرى أن من أهم خصائص الرقابة ما يأتى : :

١) الرقابة لا تعتبر سلطة قائمة بذاتها Power وانما هى فرع خاص مـن فـروع مطلق الادارة ومن ثم تكون الرقابة وظيفة Control is a Function .

٢) الرقابة غير مقصورة على مرحلة بعينها من مراحـل مطلق الادارة .. وقد يبـدو لأول وهلة أنها تكاد تكون وقفا على مرحلة التنفيذ ، وهذا غير صحيح لأن المنظم يدخل فى حسابه أن تكـون الرقابـة مكفولـة فيمـا يتصـوره مـن الأوضـاع التـى تتعلـق بكافـة أجـزاء الهيكـل التنظيمـى للمشروع ، وفيما يقترحه من الخطط والسياسات.

وعند التنفيذ تؤتـى الرقابـة أثرهـا ، سـواء أكـانت سـابقة أم لاحقـة للأعمـال الاداريـة .. وبانقضاء نشاط المشروع تظـل الوظيفـة الرقابيـة ماثلـة فيمـا تتـألف منـه المراحـل الختاميـة لحيـاة المشروع ، وذلك صيانة لرأس المال ، أو لما يتبقى منه.

٣) الرقابة تقع فى المجال المعين الذى تنشط فيه الوظـائف الرئيسـية .. وكـذا الوظـائف المتفرعة عنها.

٤) والرقابة حاضرة فى جميع المستويات الادارية . اذ نلمـس آثارهـا فـى كـل مـن العنبر والورشة ومخزن الوقود ، كما نلمس آثارها محيطة بأعمال المديرين وبقرارات المساهمين. وفـى أى منشأة أياً كان شكلها القانونى.

وهكذا يتضح أن الرقابة ليست نشاطاً([١]) مستقلا عـن النشـاط الادارة . وانمـا هـى جـزء منه ، وأنها تتداخل مع غيرها من الوظائف الادارية فى مجـال واحـد . هـو المشـروع أو الوحـدة الانتاجية.

أما طبيعتها فتتلخص فى أنها مجرد استيثاق أو تأكد دون القدرة على التنفيذ.

Management Control Systems. By Robert N. Anthony, John Dearden, and Norton M. Bdford. (Homewood, III : Richard D. Irwin, ١٩٨٤).

والقول بغير هذا يؤدى الى خلق المشكلات ، وتوفير فرص الصدام بين المديرين والرقباء . وهذا ما لا يستقيم مع فكرة التنظيم ، وما يتنافى أيضا مع التزام المدير بنتائج فعله وأفعال مرؤوسيه.

وعن الرقابة تتفرع مفهومات ثلاثة . وهى :

أولا : الوظيفة The Function

وهى فعل ايجابى يتخذ صورة التدخل فى المجال الادارة ، وقد يصل الى حد الاعتراض . أى منع القرار من أن يؤتى أثره ، ولكن هذا التدخل لا يقضى التزاما ولا ينشئ حقا . وانما يستهدف مجرد التأكد من أن ممارسة الحقوق والواجبات تتم فى إطار الشرعية المستمدة من القوانين واللوائح الداخلية .. وأن التنفيذ يجرى وفقا للخطة المعتمدة.

ثانياً : الاجراءات The Procedure

وهى الخطوات التى تؤدى الى إعمال الرقابة ، مثال ذلك : طلب العطاءات تمهيدا لابرام عقد معين ، كعقد شراء ، أو عقد المقاولة ، وفتح المظاريف علانية .. الخ.

ومن الأمثلة على الاجراءات الرقابية أيضا ، نقل الموظفين دوريا من أمكنتهم . ومنع اشتغال أخوين فى قسم معين (وهذه قاعدة لا سند لها من التشريع ، ولكن اللوائح الخاصة للمشروعات تنص عليها أحيانا ، وليس فى ذلك خروج على قاعدة من قواعد النظام العام) وإلزام كل عضو من أعضاء مجلس الادارة فى شركات المساهمة بأن يقدم اقرارات كثيرة عمّا يملكه من الأسهم وما يملكه أقرباؤه ، وما يبيعه منها أو يشتريه خلال السنة المالية .. الخ.

وواضح أن هذه الاجراءات لا تعدو أن تكون مجرد خطوات عملية مفروضة فى مجالات محدودة ، بقصد تحقيق الرقابة.

ثالثا : الأدوات The Instruments or Aids

لما كانت الرقابة وظيفة تؤدّى ، فانه لابد من أداة (أو من هيئة) تقوم بها . وكل أداة يتخذها الرقيب لأعمال وظيفته فى المجال الادارى ، تعتبر عُدّتَهُ أو وسيلته للقيام بالواجب

الذى ينبغى عليه أداؤه . سواء أكان عنصر الحياة Element of Life متوافرا أم غائبا .. وذلك ، أن من أدوات الرقابة ما هو من قبيل المعدات الرأسمالية ، كالعداد الخاص بكل آلة ... ووظيفته أن يُحصى الانتاج لحظة بعد أخرى ، والساعة التى تسجّل الوقت عند الدخول الى المصنع أو المكتب ، وعند الانصراف.

ومن أدوات الرقابة أيضا هيئات Institutions مؤلفة من أشخاص طبيعيين . وظيفتهم هى مجرد التحقق من انطباق التصرفات التنفيذية على الخطة المعتمدة .. وطبيعى أن تكون الخطة – بدورها – فى إطار تجيزه اللوائح والقوانين.

ومن الهيئات سالفة الذكر ، ديوان المحاسبات فى التنظيم العام لأجهزة الحكم . ومجلس الرقابة فى بعض المشروعات التجارية والصناعية ... وهيئة الرقابة على مستوى الهيكل التنظيمى للدولة ..الخ.

الميزانية كأداة للرقابة

تعتبر الميزانية إحدى الأدوات المستخدمة إستخداما واسعا من أجل أيجاد الرقابة على الشؤون الإدارية. كذلك فقد افترض أحيانا ان وضع الميزانية يعتبر أداة من أجل تحقيق الرقابة. وهناك كثير من الأدوات التى لا تتصل بالميزانية والتى تعتبر هامة وضرورية أيضا. وفي الواقع ان كثيراً من الشركات تبلغ درجة عالية من الرقابة دون الميزانيات الرسمية بالرغم من أن الرقابة الفعالة نادرا ما تتحقق دون إستخدام مبادئ وضع الميزانية.

ويعتبر وضع الميزانية بالضرورة بمثابة تشكيل الخطط لفترة معينة مستقبلة معبرا عنها بالأرقام النوعية. وعلى هذا فإن الميزانيات تعتبر بمثابة بيانات عن النتائج المتوقعة. وقد تذكر هذه البيانات بطريقة مالية كالحال بالنسبة للمصروف والايراد ورأس المال ، كما انها قد تذكر بطريقة غير مالية كما يحدث في حالات ميزانيات ساعات العمل المباشرة والمواد وحجم المبيعات المادية ووحدات الإنتاج.

وتصبح الميزانية ، عن طريق البيان العددي للخطط ، وتقسيم هذه الخطط الى أجزاء متوافقة مع هيكل التنظيم ، بمثابة أداة من أجل التخطيط المترابط ، ووسيلة يمكن عن طريقها أن تفوض السلطات دون فقدان الرقابة ، وبعبارة أخرى فإن عملية إنجاز الخطط بأرقام محددة من شأنها ان توجد حتماً نوعاً من النظام قد لا يقوم بغير ذلك. وبذلك تمنح المدير القدرة على أن يرى في وضوح من الذي سيصرف رأس المال ؟ ، وأين ؟ ، وماهية المصروفات والإيرادات ؟ ، أو ماهية وحدات الناتج الداخلي أو المنتج الخارجي ؟ وعن طريق فرض هذا النوع من الدقة المنظمة يمكن للمدير أن ينظر في وضوح أشد كيفية تنفيذ الخطة ، ولدى تأكده من ذلك يمكنه أن يفوض ، في حرية ، السلطة لمرؤوسيه من أجل تحقيق الخطة ، مادام هؤلاء المرؤوسون ملتزمين بالخطة الموضوعة ، ولديهم الفهم الكامل لفلسفة وضعها بالأسلوب الذى رأته الإدارة العليا.

وقد يُنسى أحياناً أن الميزانيات تقوم بخدمة أغراض تتجاوز الرقابة ، إن الميزانية لا تتطلب تخطيطا بعيداً فحسب ولكنها تعتبر أداة تخطيط من المرتبة الأولى. وفضلا عن ذلك فإن ميزانية ما – كي تكون مفيدة لأى مدير عند أي مستوى – ينبغي أن تعكس الشكل التنظيمي عن طريق تقسيم عناصر الخطط الى مكوناتها التنظيمية ، وحين تكون الخطط كاملة ومنسقة تنسيقا جيداً ومتطورة تطويرا مرنا وطيباً بحيث يمكن ملاءمتها مع العمليات الإدارية ، واستجابتها للمواقف الطارئة أو الحرجة ، فإنه يمكن إعداد ميزانية ادارية مرنة نافعة . وإذا هي أعدّت إعداداً جيداً فإنها تصبح أداة فعالة للرقابة نظراً لان أبعاد الميزانية تصبح المعايير التي يقاس بها الأداء الفعلى أو المتوقع.

إن إستخدام الميزانية كأداة للتخطيط ، وكذلك كأداة للرقابة ، له مضمونات هامة متعددة ، إنها يجب أن تعكس الخطط الفعلية ، وينبغي أن تؤسس على التوقعات الفعلية أكثر من الأهداف المثالية.

ويجب أن تكون الميزانية مرنة بحيث ينبغى تغييرها كلما تغيرت الخطط . حيث أن الميزانية أداة من أدوات الإدارة ، تستخدمها من أجل تحقيق الأهداف ، والجمود قد يؤدى إلى

ضياع الفرص (*) وبالتالى القصور فى تحقيق الأهداف ، وكما ينظر إلى التخطيط باعتبـاره وظيفـة إدارية منفصلة عن الرقابة ، إلاّ أنه فى الحقيقة قريب أيضاً منها ، فإنه ينبغـي النظـر الى وضـع الميزانية باعتباره وظيفة مستقلة عن غدارة الميزانية. إن المراقبين واداريي الميزانية أحيانا ينســون هذه الحقيقة البسيطة ويقومون بوضع الميزانيات وادارتها دون إدراك انها تفترض مسؤولية تخطيط أعمال الادارات التي من أجلها ترسم الميزانيات للتطبيق.

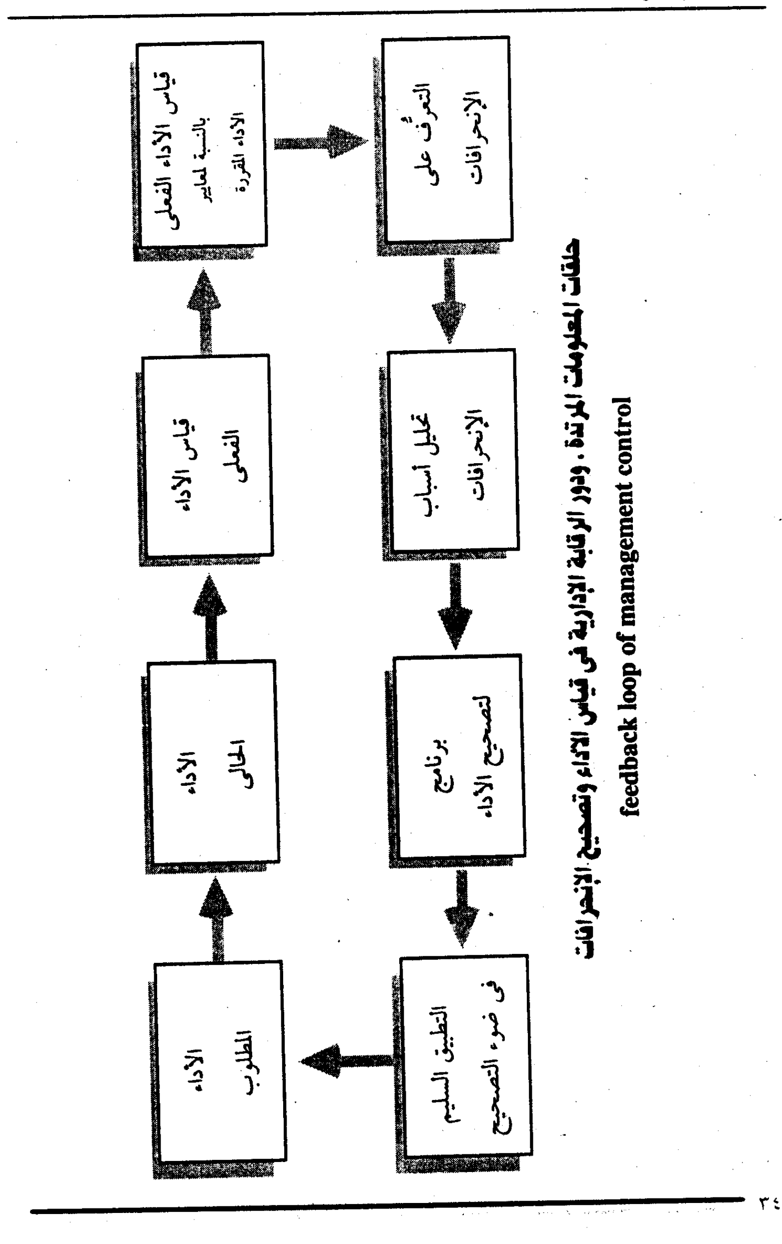
إن علماء الإدارة ينصحون دائما باستخدام " الميزانيات المرنة Flexible budgets من أجل تحقيق الأهداف ، ويقررون بأنه نتيجة للمخــاطر التـى تتعـرض لهـا المنظمـات عنـد أخذها بأسلوب الجمود فى بنود الميزانيات ، فإن هناك اعـتراف واسـع بأنـه كلمـا تم تصميـم الميزانيات بأقصى قدر من المرونة ، فإنها ستحقق بكفاءة التخطيط الجيـد لتحقيـق الأهـداف . ولذلك فإن المنظمات أعطت إهتماماً متزايداً للأخذ بالميزانيات المرنة .

وفيما يلى نص ألفاظهم :

Flexible budgets. Because of the dangers arising from inflexibility in budgets and the widespread recognition that the maximum of flexibility donsistent with efficiency underlies good planning, attention has been increasingly given to flexible budgets.

---

* Why Budgets Are Bad For Business. By Thomas A. Stewart (Fortune , June ١٩٩٠).



حلقات المعلومات المرتدة . ودور الرقابة الإدارية فى قياس الأداء وتصحيح الإنحرافات

feedback loop of management control

الخلاصـــــــــــة

تُعتبر الرقابة العنصر الخامس من عناصر الوظيفة الادارية . والوظيفة الادارية للرقابة هى التعَرُّف على مدى كفاءة المرؤوسين فى أدائهم لأعمالهم ، عن طريق قياس هذه الأعمال ... وهذا القياس يُمكّننا من التعرف على أى انحراف عن الخطة الموضوعة.

والرقابة وظيفة متداخلة فى مختلف أوجه النشاط الادارى فى المشروع، وهى غالبا لا تنصرف الى الماضى الا بالقدر الذى يراه المدير لازما للتعرف على أخطاء الماضى . وذلك لتجنب هذه الأخطاء عند الممارسة ، وعند السعى نحو تحقيق الأهداف .

ومما يُيسّر مهمة الرقابة وضع معايير أو مقاييس للرقابة . وتقييم الأداء فى ضوء المستويات المقررة . وتصحيح الانحرافات ، على أن يكون واضحا أن الرقابة ليست نشاطا مستقلا عن النشاط الادارى ، وانما هى جزء منه ، وانها تتداخل مع غيرها من الوظائف الادارية فى مجال واحد ، هو المشروع أو الوحدة الانتاجية ، أما طبيعتها فتتلخص فى أنها مجرد استيثاق أو تأكد دون القدرة على التنفيذ.

ولعل من المناسب أن نوضح أنه نظرا لكبر أحجام المشروعات ، واتساع نشاطها . وتعدُّد العاملين فيها ، فانه يتعذر على الاطلاق القيام بالوظيفة الرقابية عن طريق الملاحظة . ولما كانت الرقابة وظيفة تؤدى . فانه لابد من أداة (أو من هيئة) تقوم بها.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) اشرح وظيفة الرقابة كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية ؟

٢) يرى علماء الإدارة أن وظيفة الرقابة تعتبر وظيفة كل مدير ... وضح ذلك؟

٣) يرى علماء الإدارة أن الرقابة وظيفة متداخلة فى مختلف أوجه النشاط الإدارى فى المشروع ... علّق على هذه العبارة موضحاً الأساسيات التى تتم بموجبها العملية الرقابية ؟

٤) لماذا تضع المشروعات معايير أو مقاييس للرقابة ؟ ... وضّح بعض هذه المعايير ؟

٥) هل يمكن القيام بالوظيفة الرقابية عن طريق الملاحظة ؟ أيج إجابتك ببعض الأسانيد العلمية التى ترتبط بتقييم الأداء ؟

٦) اشرح بعض الخصائص التى تتميز بها الرقابة ، مبينا وجهة نظرك الخاصة فيما يتعلق بمدى استقلال الرقابة عن النشاط الإدارى ومدى ما يتفرع عنها من مفاهيم ؟

٧) اشرح الخطوات العلمية لحلقات المعلومات المرتدة ، ودور الرقابة الإدارية فى قياس الأداء . وتصحيح الإنحرافات ، مؤيداً شرحك بأحد الهياكل التنظيمية.

الفصل الرابع عشر

التنسيـــــــــــق

Coordination

التنسيق وإحتياجات المشروع :

يُعتبر التنسيق العنصر السادس من عناصر الوظيفة الادارية ، وينبغى على المدير أثناء قيامه بمهامه الادارية أن يُنَسِّق أوجه النشاط المختلف الذى يدخل فى نطاق سلطته ، ويضطلع بمسئوليته ، وذلك عن طريق تحقيق عنصر التوازن Balancing وعنصر التوقيت .. Timing فى اطار تكامل المشروع Integration.

فعنصر التوازن يستهدف تزويد أى جانب من المشروع باحتياجاته التى تُحقق له مزيدا من الفعالية ، ومزيداً من التنسيق ، كما هو الحال مثلا اذا ما كانت الادارة التنفيذية فى أى مرحلة من مراحل مستوياتها داخل التنظيم ، تستشعر أنها فى حاجة الى خبرة استشارية فى موضوع من الموضوعات من أجل صالح العمل ، فمثلا عندما تجد المنشآت أن معدّلاً التغيُرات والمظهرية للمبتكرات الجديدة تتزايد فإن المنشآت تتجه نحوَّ إنتاجية السلع وإقامة المشروعات وتتجه أقل نحو (*) الوظائف .

As the rate of change and appearance of "Novelties increased, firms tended to organize more around products and projects and less round functions".

فحينئذ يُصدر المدير القرار بتزويد المرحلة التنفيذية بهذه الخبرة.

أما عنصر التوقيت ، فانه يتطلب أن يَصْدُر القرار فى الوقت الملائم دون أدنى تأخير ، وذلك حتى يمكن السير فى العمل وفقا للطريق المرسوم ... ومما لاشك فيه أن التأخير من شأنه تعويق العمل ، وبالتالى تعويق انجازات أخرى تعتمد على عمل هذه المرحلة ، فينبغى مراعاة التوقيت بحيث يتلاءم مع الاحتياجات المطلوبة ، فان هذا من شأنه أن يسير بالعمل قُدُماً نحو تحقيق أهدافه.

(*) The Management of Innovation. By Tom Burns and G.M. Stalker (London : Tavistock Publications Ltd. ١٩٦١).

أما العنصر الأخير وهو عنصر التكامل .. فانه يستهدف وحدة المشروع ككل .. وهذا يتطلب أن تحقق الادارة لكل جزئية من جزئيات المشروع الامكانيات التى تساعدها على تحقيق أهداف الخطة الفرعية الموضوعة ، فى اطار الخطة العامة الكلية .. الأمر الذى ينبغى معه على الادارة أن تُنسّق باستمرار بين مجموع هذه الخطط الفرعية .. أى بين أوجه النشاط المختلف . بحيث لا يتخلّف أى نشاط من النشاطات عن المُعدّل المُستهدف والذى ينبغى إنجازه.

ويرى " لويس أ . ألن Louis A. Allen" أن مراعاة التوازن والتوقيت والتكامل فى التنسيق يعتبر ضرورياً فى جميع المراحل فهو فى نفس الدرجة من الأهمية إبتداء من مرحلة المقدم ، أى رئيس العمال .. الى مرحلة الرئاسة أى الإدارة العليا.

وفيما يلى(*) رأيه :

" Coordinating , in terms of timing, balancing, and integrating is as necessary at the foreman level as at that of the president ".

كما يرى أن معظم متطلبات التنسيق يُمكن أن تتحقق تلقائياً اذا وُضعتْ أهداف ، وسياسات ، وإجراءات سليمة .. وكذلك تنظيم سليم .

" Most of this corrdination will be accomplished automatically if sound objectives, policies, procedures, and organization are established."

ويهمنا أن نوضح أننا نشترك فى الرأى مع كثير من علماء التنظيم والادارة ، الذين يعتبرون التنسيق عنصراً أساسياً من عناصر العملية الادارية ، لأن من الأهداف الرئيسية للادارة مُراعاة التنسيق بين أوجه النشاط المختلف وصولا الى أهداف المشروع.

Need for Coordination الحاجة الى التنسيق

* Management and Organization By louis A. Allen, (McGraw-Hill Book Company, ١٩٥٨).

تنبع الحاجة الى التنسيق من واقع الحياة ، التى تتميز بوجود الاختلافات الفردية بين البشر . هذه الاختلافات تنعكس آثارها على شخصية الفرد ، وتُسهم فى تشكيله . ومن هنا يكون لكل انسان رأى خاص ومن ذلك يحدث الاختلاف( ) والتباين فى الآراء .. ومما لاشك فيه أن كل انسان تُحرِّكه دوافعه الخاصة ، الأمر الذى ينبغى أن يكون واضحا ومفهوما للادارة . ومن هذه الحقيقة ينبغى على الإدارة أن تعمل على التغلُّب على هذه الإختلافات عن طريق اتباع الأساليب التى من شأنها التقريب بين الآراء المختلفة . وتوضيح آثار الالتقاء الكامل بين المصالح الشخصية والأهداف العامة ، فمثل هذا الالتقاء يخلق نوعا من الانسجام والتناسق ينعكس أثره على تحقيق أهداف المشروع.

أننا نؤكد أن من أسرع الوسائل لتحقيق التناسق ، وضوح الهدف . ليس فقط للمستويات القيادية .. بل ينبغى أن يكون واضحا ومفهوماً أيضاً للمرؤوسين . لأن غياب هذا الوضوح لدى المرؤوسين يجعل كل فرد يتصرف على قدر تصوراته الفردية ، وما يراه أنسب لمصالحه الشخصية .. الأمر الذى ينبغى أن تعمل الادارة على تلافيه.

مبادئ التنسيق Principles of Cordination

يرى البعض أنه ربما كانت " مارى باركر فوليت Mary Parker Follet أول من ابتكرت فكراً بناءاً عن " مفهوم التنسيق Concept of Coordination" حيث أنها فرّقت "Sifted" بين المبادئ والأساليب ، ووضّحت الظروف التى يُمكن عن طريقها تحقيق تزامُن توقيت الجهود "Synchronized Effort".

Please See :

- Manageing Organizational Conflict : A Nontraditional Approach. By S.P. Robins. (Englewood Cliffs N.J. Prentice-Hall, ١٩٧٤).
- The Human Constraint : The Coming Shortage of Managerial Talent, By J.B. Miner (Washington, D.C.: BNA Books ١٩٧٤).
- Emotional Arousal and Agressive Behavior, By B.G. Rule and A.R. Nesdale (Psychological Bulletin ٨٣, ١٩٧٦).

وفيما يلى نوضح بعض المبادئ التى ينبغى توافرها لتحقيق التنسيق الجيد فى المشروعات :

١) مبدأ الاتصال المباشر Principle of Direct Contact

يمكن تحقيق التناسق من خلال الاتصالات الأفقية التى تتم بين الأفراد أثناء العمل اليومى ، اذ أن طبيعة الأعمال تستدعى التقاء هؤلاء الأفراد وتبادل الأحاديث ، ومن خلال هذه الأحاديث تلتقى الأفكار أو تتباعد ، الأمر الذى ينبغى معه على الادارة أن تستفيد من هذه الحقيقة لكى تُهيئ جواً يساعد على تحقيق الفهم المتبادل بين الأفراد ، من أجل صالحهم الخاص وصالح المشرع .. فمثلا المنافسة التقليدية التى تجعل الطابع الذى يسود العلاقات بين موظفى ادارة المبيعات وادارة الانتاج غير منسجمة وغير متفاهمة ، ويغلب عليها النقد المتبادل . لدليل واضح على سوء التنسيق بين هاتين الادارتين .. وينبغى أن يكون واضحا أن وجود مثل هذه الحالة ، انما يؤدى الى نوع من الارباك ، والارتباك ، لا يصلح معه اطلاقا من أجلالعمل على تصحيحه اصدار تعليمات واجبة الطاعة على مسئولى الادارتين! .. فمما لاشك فيه أنه يكاد يكون هناك اجماع بين علماء التنظيم والادارة ، أن الأوامر والتعليمات لا تُحقّق تناسقا ، انما الاتصال المباشر بين ادارتي للتفاهُم المتبادل بين رئاسات على مستوى واحد . فى اطار من التعاون يُسْهم كثيراً فى تحقيق هذا التناسق.

٢) أهمية تحقيق التنسيق فى المراحل المبكرة من وضع الخطط والسياسات

" Importance of Achieving Coordination in the Early Stages of Planning and Policy Making."

من الواضح جداً ، أنه ينبغى على الادارة أن تهتم منذ اللحظات الأولى بتحقيق التنسيق عند وضع الخطط والسياسات ، فمثلا قد تضع الادارة خططا قصيرة الأمد ، دون أن تهتم بعلاقتها مع الخطط طويلة الأمد . ومما لاشك فيه أن حدوث مثل هذا يُعتبر خطأ كبيار ، ينبغى أن تكون الخطط القصيرة الأمد لبنة فى صرح البنيان الذى تستهدفه الخطة طويلة الأمد ، ولعلنا

لا نُغالى اذا قلنا أنه فى كثير من الأحيان تضيع فوائد التخطيط نتيجة لاتخاذ قرارات عاجلة دون أن تتناسق مع الأهداف بعيدة المدى.

٣) ارتباط وتبادل جميع العوامل فى الموقف

All Factors in a Situation are Reciprocally Related

ينبغى أن يكون واضحا أن جميع العوامل التى توجد فى موقف معين ترتبط ببعضها .. وتتبادل التأثير مع بعضها .. فمثلا اذا وُجد شخصان (أ) ، (ب) يعملان سويا فى مكان ما . فكل منهما يؤثر فى الآخر ، ويتأثر به .. وكليهما يتأثران بمجموع العاملين فى هذا المكان .. فمثلا الأشخاص الذين يعملون فى بحوث التسويق يتأثرون بالآخرين الذين يعملون فى ادارة المبيعات . أو اتجاهات العاملين فى ادارة الانتاج أو الادارة المالية ... ينبغى اذن على كل ادارة أن تُحصّن نفسها عن طريق تهيئة جو من التعاون المتبادل والارتباط مع الآخرين . هذا الارتباط الذى تحكمه طبيعة العلاقات فى المشروع .. ومما لاشك فيه أن الادارة التى تعتقد أنها فى امكانها أن تحصر نفسها فى دائرة نشاطها الخاص ، ادارة خاطئة واهمة . بل سرعان ما تجد نفسها وقد تعرضت للانتقادات من بقية الادارات.

يتبين لنا مما سبق أن المبادئ الثلاث السابقة ، تؤكد على امكان تحقيق التنسيق عن طريق العلاقات الأفقية .. أى العلاقات التى بين أشخاص أو ادارات على مستوى واحد .. اذا تعاونوا .. واذا تشاوروا .. واذا عملوا على أن يفهم بعضهم بعضاً .. وينبغى أن يكون واضحا لهؤلاء جميعاً أن اصدار الأمر اليهم من السلطات الأعلى بأن " ينسقوا " انما هو أمر غير واقعى ولن يحقق شيئاً غير قابل للسريان !.

" The Line Officer's Dictum " Coordinate " is Both Unrealistic and Unforcible."

الأساليب الفنية للتنسيق Techniques of Coordination

هناك أساليب وطرق متعددة لتحقيق التنسيق فى المشروعات . مع ملاحظة أن مجتمعنا الدولى المعاصر فى تطور دائم ، والتقدم التكنولوجى المذهل فى عالم اليوم أدّى الى وجود شبكات

مترابطة من المشروعات ، بحيث يمكننا القول أنه مع كل يوم .. بل مع كل ساعة هناك حاجة إلىالتَعَرُّف عن المزيد من التَطوُّر الذى يَجدّ ويُسْتَحْدث . وأن يتم تبادل دائم للمعلومات . وأنه لا توجد حدود يتم عندها تبادل المعلومات .. الأمر الذى ينبغى معه تحقيق التنسيق .. وخلق نوع من التكيف بين أفراد القوى العاملة بعضهم ببعض .. وبينهم جميعا وبين المشروع الذى يربطون مستقبلهم به ، ومقتضيات التطور الذى يتطلعون اليه .. فاذا كان الأمر كذلك .. فان بعض الوسائل أو الأساليب لتحقيق هذا التنسيق ، نُلخصها فيما يلى :

١) المشرف The Supervisor

يعتبر المشرف أقدم أدوات التنسيق ، حيث أنه بحكم اشرافه المباشر على مرؤوسيه . يهتم بالدرجة الأولى بسيادة المناخ الملائم الذى يتم فيه العمل . وهذا يتطلب منه أن يتأكد من حُسن علاقاتهم بعضهم ببعض ، وكذلك حُسن علاقات مجموعته التى يُشرف عليها مع المجموعات الأخرى ، وتوفير حسن العلاقة يتطلب منه أن يُشرف بنفسه على القيام بجهود التنسيق ، فعليه أن يقوم بالتوجيه المناسب فى هذا الشأن ، ويوضّح لهم مبادئ التنسيق ، مبينا الأمثلة العملية على حُسن تطبيقها ، مجريا الاختبارات اللازمة لتحديد درجة الانسجام.

٢) نطاق الادارة ، والتنظيم السليم

Span of Management and Sound Organization

يعتبر نطاق اشراف الادارة ، أحد المواضيع الهامة التى تتناولها البحوث الادارية ، ومن بينها تحديد عدد المرؤوسين لكل مشرف .. ومن المعروف أن المشروعات كبرت أحجامها . وزاد عدد العاملين فيها زيادة كبيرة ، الأمر الذى ترتب عليه وجود عدد كبير من المشرفين . يشرف كل واحد منهم على مجموعة خاصة به .. هذا التعَدُّدْ فى المجموعات ، والذى يترتب عليه تَعَدُّد للمشرفين ، يتطلب وضع تنظيم سليم يُيسّر مهمة التنسيق .. بل أنه يُعتبر من الأدوات الهامة فى هذا الشأن .. وينبغى على الادارة عند وضعها لأى تنظيم أن تراعى توافر مبادئ التنسيق حتى يكون هذا التنظيم جيداً .. ومن متطلبات مبادئ التنسيق الجيِّدالتى ينبغى توافرها فى التنظيم ، أن يُحَدِّدالتنظيم بوضوح أهداف وأعمال كل مجموعة من هذه المجموعات . وعلاقة

مختلف المجموعات العاملة بعضها مع بعض فى المشروع .. والتأكد من أحـداث التفاعل الـلازم بين هذه المجموعات ، بحيث يحقق هذا التفاعل الانسجام التام ، وهذا يؤدى الى سهولة تنسـيق أوجه النشاط المختلف.

٣) الاتصالات المكتوبة ، واستخدام أجهزة بث الاتصال الميكانيكي الحديث .

Written Communications, and Modern Transmissiom Mechanical Devices

هناك اجماع بين علماء التنظيم والادارة فى العالم ، على أن أهم وسائل الاتصال من أجـل تحقيق الانسجام والتنسيق داخل المشروع ، " وسيلة الاتصال المباشـر " .. غـير أن هـذه الوسـيلة يُعْوُزها وسائل أخرى اضافية تُعززها وتُدعّمها ، وتعينها علىَ تحقيق أهدافهـا ، هـذه الوسـائل الأخرى الاضافية تتمثل فى الاتصالات التى تتم عـن طريـق الكتابـات الشـخصية التـى تصـدر الى المرؤوسين ، ومن متطلبات طبيعة العلاقات داخل المشـروع ، ضـرورة تبـادل الـرأى .. أو وضـوح السُبُل أمامهم ، حتى يسير الجميع فى طريق واضـح المعـالم ، يُدعّمـه الفهـم المتبـادل ، والمعرفـة المتبادلة .. وتتمثل هذه الاتصالات المكتوبة فى توضيح الاجراءات أو ارسال المنشـورات الدوريـة ، أو كتابة التقارير المناسبة التى تتعلق بموضوع معين .. الخ . وكذلك استخدام أجهزة بث الاتصـال الميكانيكية الحديثة ، التى تُيسِّر مهمة نقل الأفكار ، وتوضيـح كثـير مـن الأمـور ، وقـد تعـددت وتَنوّعت فى الآونة الأخيرة ، بحيث لا تقف أمام سرعة توصيل المعلومات أبعاد أو مسـافات ، أو قارات !... ومما لاشك فيه أن مُتطَلبات العصر الحديث تتطلب ضـرورة تدريـب القـوى الوظيفيـة علىَ هذه الوسائل الحديثة .. حتى يمكن أن يستفيدوا منها فى التعبير عن آرائهم ، وبمثل ذلـك يُمكن توصيل المعلومات رغماً عن عدم وجود الاتصـالات المباشـرة ، وهـذا مـن شـأنه أن يعـرف الرؤساء رغبات مرؤوسيهم ، دون أن يتسبب ذلك فى اضاعة وقتهم.

٤) اجتماعات الفريق **Group Meetings**

لعل هذه الوسيلة ، وسيلة اجتماع الرئيس مع الفريق الذى يُشرف عليه ، تعتبر من أفضل الأساليب فاعلية فى تحقيق الانسجام بين المرؤوسين ، وتنسيقا لجهودهم . ان هذه الوسيلة تُمثل جانباً من الجهد الأساسى الذى ينبغى علــى الرئيـس أن يبذلـه لتحقيـق الـترابط والإنسـجام بـين مجموعة الأشخاص الذين يعملون تحت اشرافه والذين يعملون سـويا . وتربطهـم ببعضهـم اهتمـام مشترك .. ولعل الطابع الذى ينبغى أن يغلب على هــذه الاجتماعـات طـابع الأسـرة فـى نطـاق العمل الرسمى ، ويتطلب هذا الطابع أن لا يدعو الرئيس الى هــذه الاجتماعـات وفـى ذهنـه شـئ يريد أن يفرضه على المرؤوسين .. أنه لو فعل ذلك ، فانه سيشتهر بين مرؤوسيه بأنه ديكتـاتورى النزعة ، أو توقراطى الأسـلوب .. وهـذا للأسـف الشـديد يدفعهـم الى أن يكونـوا سـلبيين .. لـن يشتركوا اطلاقاً فى المناقشات ، بل أنهـم سـيحضرون تلبيـة لمتطلبـات الاجـراءات الرسميـة التـى تعطى الرئيس حق الدعوة الى مثل هذا الاجتماع .. وهـم يُطيعـون .. ويحضـرون ولكـن بأجسـامهم فقط .. أما عقولهم فستكون غائبة ، غائبة لأن الرئيس بفرضه آرائه عليهـم مـرات مُتكـررة ، قـد عطل ملكة التفكير عندهم ، ومما لاشك فيه أنه قد تجّدْ أمورا يعانى منها نتيجة لفرضـه مثـل هـذا الأسلوب.

ان الرئيس الممتاز ينبغى أن يترك أثرا فى مرؤوسيه... أنه بالتقائه بهم يفيدهـم .. وكذلـك هو شخصياً يستفيد منهم .. ان مثل هذا الأسلوب يحفز المرؤوسين الى الاستعداد دائما قبل حضـور هذه الاجتماعات ، لأنهم يعرفون أنهم قد يُسْألوا.. وأن مناقشاتهم وحواراتهم البنّاءة لها تقديرهـا عند الرؤساء .. ان ديمقراطية الاجتماع التى تتمثـل فـى تبـادل الـرأى والاشـتراك فـى المناقشـات تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب والأسلوب المناسب ، تغرس فــى نفـوس الأعضـاء وعقولهـم . أن القرار قرارهم ، والأسلوب أسلوبهم ، فعليهم اذن أن يجّدوا .. ويجتهدوا .. من أجل نجاحــه . وهكذا يتحقق التنسيق .. وبالتالى الأهداف .

ولعل مـن المناسـب أن نُوضّح ونحـن نتكلـم فـى موضـوع الأسـاليب التـى تُتّبـع لتحقيـق التنسيق ، أنه فى خلال الحرب العظمـى الماضيـة ، لجـأت الشـركات فـى سـبيل التنسـيق بـين الجهود المختلفة الى خلق ما أطلقوا عليهم " رجال اتصال Liaison Men" ومازالت بعـض

الشركات تمارس هذا الأسلوب ، غير أن التطورات الحديثة تنصح بأنه لا مانع اطلاقا من استخدام هذا الأسلوب ، بشرط أن يكون مؤقتاً .. ولا يكون له طابع الدوام . لأن الاعتماد عليه فقط يحمل فى طياته معنى سوء التنظيم فى إطار ما يشهده مجتمعنا الدولى المعاصر من ثورة فى الإتصالات ونظم المعلومات .

وأخيرا ينبغى أن يكون واضحاً أمام الباحثين فى العلوم الادارية ، أن من أهم الجهود التى تقع على عاتق الادارة تحقيق التناسق بين جميع الأفراد الذين يعملون فى مختلف أوجه النشاط للمشروعات ، فان هذا التناسق من أهم الوسائل التى تستخدم فى تحقيق أهداف المشروع ، بل ان كثيرا ممن كتبوا فى موضوع الادارة يعتبرون التنسيق وظيفة أساسية من وظائفها ، وقد نكون أكثر دقة اذا اعتبرنا التنسيق بالنسبة للادارة الروح التى تشيع فى جميع أعمالها وتُحقِّق الانسجام بين الجهود الفردية التى تتعاون على خدمة أهداف الجماعة.

التنسيق وتحقيق التوازن :

ومن أهم العوامل التى تساعد على تحقيق التنسيق أن تعمل الادارة على أن تفهم القوى العاملة أن هناك مصالح مشتركة بينها وبين مصالح المشروع .. وهذا يتطلب الفهم الكامل لأهدافه وأغراضه.

والتنسيق الجيد يعتمد اعتماداً كبيراً على الدقة فى رسم الخطط والسياسات ، وتوزيع المسئوليات وتحديد العلاقات ، واختيار الكفايات الفنية والادارية التى تشرف على نشاط المشروع. كما يتوقف على القُدْرة والكفاية والاحاطة الشاملة التى ينبغى أن يَتصِّف بها من تقع على عاتقهم مسئولية الادارة.

ويُفَرقّ الأستاذان O'Donnel & Koontz بين التنسيق الجيد Good Coordinationوالتنسيق الممتاز Excellent Coordination فيعرفان التنسيق الجيد بأنه الذى يُزيل المواقف الحرجة Critical Points فور ظهورها أما التنسيق الممتاز فهو الذى يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على منع ظهورها.

وهكذا يتبين مما سبق أن التنسيق يتطلب بذل جهود متواصلة لتحقيق التوازن بين مختلف أوجه نشاط المشروع ، بحيث يسود التفاهم والتعاون والترابط والإنسجام مختلف المستويات الادارية .. وتؤدى القوى العاملة أعمالها فى توافق كامل وانسجام تام . فان ذلك يؤدى الى تحقيق أهداف المشروع بأعلى قدر ممكن من الكفاية.

وعلينا أن نتذكر جيدا أن رواد علوم الإدارة نادوا فى بحوثهم بأهمية التنسيق . والبعض منهم أوضح أن هناك خلطٌ وبلبلة بين مفهوم التنسيق من أجل تحقيق الأهداف بين ما فى أذهان المرؤوسين ، وبين ما هو فى أذهان الإدارة العليا والتى تمثل أهداف الشركة ... والمعتقد أن اختلاف وجهات النظر إنما هو راجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف الطرق والمناهج . وهذا ينعكس أثره على إنحياز العلماء كُلٌّ إلى وجهة نظره.

ونرجو أن نُذكّر بأن هنرى فايول كتب منذ أوائل القرن العشرين فى موضوع توجيه المرؤوسين وإدارتهم وتحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاطهم . وقد تبين له من بحوثه ودراساته أن المدير الذى كان يحتفظ بمقدار كبير من السلطة . كان قادرا على توجيه مرؤوسين وتحقيق التنسيق فى جهودهم ونشاطهم حتى وإن قابل بعض المعارضة ممن يعملون تحت إمْرته ... وبالتالى فإن المدير كان قادراً على توصيل المعلومات وتوحيد وجهات النظر بالنسبة لأهداف المشروع ، كما تبين لـ "هنرى فايول " أن إنتقال الأوامر والتعليمات عبر المراحل الإدارية فى الهيكل التنظيمى للمنشآت يجعل المفاهيم تتغيّر من حيث وضوحها فى أذهان القوى العاملة . وأن ذلك أدّى إلى إختلاف وجهات النظر عن غير عمْد أو قصد . وكان ذلك سببًا فى نمو ظاهرة تَبايُنَ وجهات النظر بالنسبة لأهداف المنظمات . ومفهوم حقيقة هذه الأهداف بين أفراد القوى العاملة فى المشروعات.

ولعل هذه النتيجة التى وصل إليها هنرى فايول هى التى جعلته يُقرر أهمية اختيار المدير العام لأى مشروع من المشروعات ، وإختيار هذا المدير للوسائل التى تحقق أهداف المشروع . حيث أن الوسائل التى سيتخذها تعتمد أساساً على حصيلة ما لديه من معلومات . وتجارب . ومُقوّمات لشخصيته ، وكذلك واقع المشروع الذى سيقع على عاتقه مسئولية إدارته . ومن هذا

المنطق أعطى " فايول " للمدير الحق فى أن يقرر ما إذا كانت المركزية أو اللآمركزية هى الأسلوب الأفضل للأخذ به فى إدارة المشروعات فى ضوء إمكانية الحصول من القوى العاملة على أقصى ما لديها من كفاءة . وفى ضوء القاعدة التى قررها والتى تتلخص فى أن مصلحة العمل تتغلب على مصلحة أفراد القوى العاملة ، ومصلحة الجماعات تتغلب على مصلحة الأشخاص ، ولذلك يقول فى وضوح ... إن سمات الجهل فى الفرد ... والطموح ... والأنانية ... والكسل ... والضعف ... وغير ذلك من المشاعر البشرية ، إنما تكون دائما فى صراع مع المصالح العليا للشركة ... وعلى هذا الأساس فإن( ) من واجبات المدير أن يُقوّم ويُصلح من هذه الميول عن طريق الحزم ، والقدوة الطيبة ، وتحقيق المساواة المقترنة بالعدالة ، والرقابة المستمرة ، وكلُّ ذلك من أجل تعبئة الجهود لتحقيق الهدف المشترك الذى يعود بالصالح على الجميع ، وعلى الشركة وعلى أفراد القوى العاملة فيها.

ونرجو أن نوجه النظر إلى الحقيقة التى يؤكدها جميع علماء الإدارة ، وهى أهمية توصيل المفاهيم إلى المستويات الأدنى فى غاية من الوضوح وإستبعاد ما يعوق تفهُّم أبعادها ، وعلى وجه الخصوص أثناء إنتقال هذه المفاهيم إلى المستويات الأدنى.

إن علماء الإدارة يقررون أن لسوء الحظ ، فإن الاتصالات تتأثر بالإشاعات والمفاهيم والمعلومات الخاطئة والتى يُطلق عليها( ) " ضوضاءNoise" ، وقد تكون هذه المعلومات الخاطئة لدى المرسل .. أو الناقل للرسالة .. أو المستقبل ، وهذا يعوق تحقيق الأهداف المطلوبة :

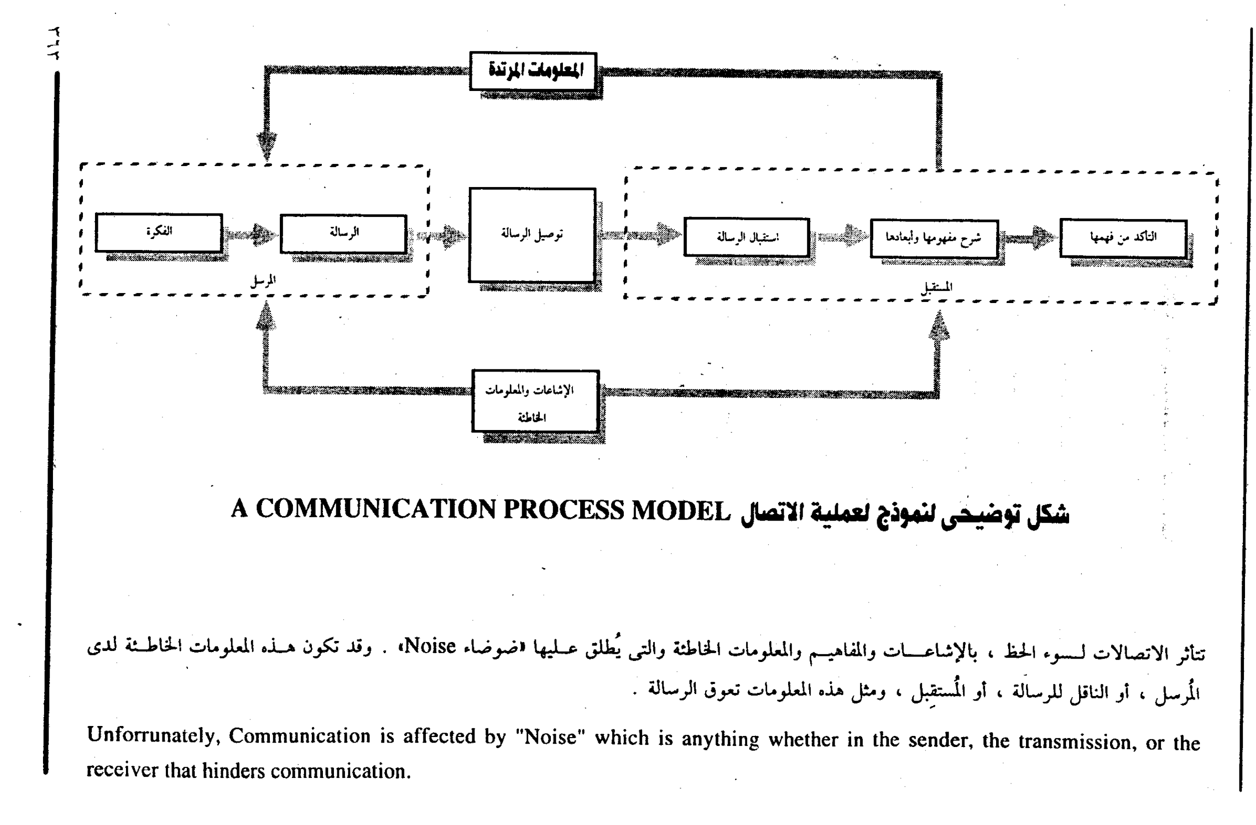
---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى :

- Henri Fayol, General and Industrial Management (New York : Pitman Publishing Corporation, ١٩٤٩).
- The Function of Administration, in L. Gulick and L. Urwick (eds.) , Papers on the Science of Administration (New York : Institute of Public Administration, ١٩٣٧).

** Management : A Global Perspective; International Edition. By Heinz Weihrich and Harold Koontz. (McGraw-Hill. Inc. ١٩٩٣).

Unfortunately, communication is affected by "noise" which is anything - which in the sender, the transmission, or the receiver that hinders communication.



شكل توضيحى لنموذج لعملية الاتصال A COMMUNICATION PROCESS MODEL

تتأثر الاتصالات لسوء الحظ ، بالإشاعات والمفاهيم والمعلومات الخاطئة والتى يُطلق عليها «ضوضاء Noise» . وقد تكون هذه المعلومات الخاطئة لدى المُرسل ، أو الناقل للرسالة ، أو المُستقبل ، ومثل هذه المعلومات تعوق الرسالة .

Unforrunately, Communication is affected by "Noise" which is anything whether in the sender, the transmission, or the receiver that hinders communication.

الخلاصـــــــــــــة

يعتبر التنسيق العنصر السادس من عناصر الوظيفة الادارية . وينبغى على المدير أثناء قيامه بمهامه الاداريــة أن يُنَسِّق أوجـه النشـاط المختلـف الـذى يدخـل فـى نطـاق سـلطته . ويضطلـع بمسئوليته ، وذلك عن طريق تحقيق عنصر التوازن وعنصر التوقيت .. فى اطار تكامل المشروع.

ويهمنا أن نوضح أننـا نشـترك فـى الـرأى مـع كثـير مـن علمـاء التنظيـم والادارة ، الذيـن يعتبرون التنسيق عنصرا أساسيا من عناصر العملية الادارية ، لأن من الأهـداف الرئيسـية لـلادارة تحقيق التناسق بين أوجه النشاط المختلف وصولا الى أهداف المشروع.

ومن أسرع الوسائل لتحقيق التناسق ، وضوح الهدف ، ليس فقط للمسـتويات القياديـة .. بل ينبغى أيضا أن يكون واضحا ومفهوما للمرؤوسين . لأن غياب هذا الوضـوح لـدى المرؤوسـين يجعل كل فرد يتصرف على قدر تصوراته الفردية ، وما يـراه أنسـب لمصالحـه الشـخصية الأمـر الذى ينبغى أن تعمل الادارة على تلافيه.

وهناك اجماع بين علماء التنظيم والادارة ، أن الأوامر والتعليمات لا تحقـق تناسـقا . انمـا الاتصال المباشر بين ادارتين للتفاهم المتبادل بين رئاسـات علـى مستوى واحـد . فـى اطـار مـن التعاون يسهم كثيرا فى تحقيق هذا التناسق.

ولعلنا لا نغالى اذا قلنا أنه فى كثـير مـن الأحيـان تضيـع فوائـد التخطيـط نتيجـة لاتخـاذ قرارات عاجلة دون أن تتناسق مع الأهداف بعيدة المدى وهذا يدعونـا إلى أن نؤكـد أهميـة إرتبـاط جميع أوجه نشاط المشروع إرتباطا منطقيا ، وإستخدام الأساليب الفنية للتنسيق.

وينبغى أن يكون واضحا أن هناك أساليب وطرق متعددة لتحقيق التنسيق فى المشروعات . مع ملاحظة أن مجتمعنا الدولى المعاصر فى تطور دائم . والتقدم التكنولوجى المذهل فى عالم اليـوم أدى الى وجود شبكات مترابطة من المشروعات ، بحيث يمكننا القول أنه مع كل يـوم .. بـل مـع كـل سـاعة هنـاك حاجـة للمعرفـة عـن المزيـد الـذى يجـد ويسـتحدث . وأن يتـم تبـــادل دائـــم للمعلومات ، وأنه لا توجد حدود يتم عندها تبادل المعلومات .. الأمـر الـذى ينبغـى معـه تحقيـق

التنسيق .. وخلق نوع من التَكيُّف والتوافق بـين أفـراد القـوى العاملـة بعضهـم ببعـض .. وبينهـم جميعا وبين أهداف المشروع ومقتضيات التطـور الـذى يتطلعـون اليـه ، آخذيـن فـى الإعتبـار مـا يشهده مجتمعنا الدولى المعاصر من ثورة فى الإتصالات ونظم المعلومات .

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) يرى كثير من علماء التنظيم والإدارة أن التنسيق يعتبر عنصرا أساسيا من عناصر العملية الإدارية.

ناقش هذه العبارة موضحا دور عنصر التنسيق فى العملية الإدارية ؟

٢) تكلم العديد من علماء الإدارة عن مفهوم التنسيق.. أذكر أول من تكلم فى هذا الموضوع مبينا آراءه وإتجاهاته الفكرية الإدارية ؟

٣) اشرح مبدأ الإتصال المباشر ودوره فى تحقيق التناسق بين الإدارات ؟

٤) تناول بالشرح والتعليق أحد نماذج عملية الإتصال . على أن تتناول فى شرحك دور الإشاعات.

٥) يرى بعض العلماء ضرورة توافر مبادئ محددة لتحقيق التنسيق الجيد فى المشروعات .

علّق على هذه العبارة شارحاً هذه المبادئ ؟

٦) يرى علماء التنظيم والإدارة أن إجتماع رئيس أى عمل مع الفريق الذى يشرف عليه يعتبر من بين أفضل الأساليب فاعلية فى تحقيق عنصر التنسيق.

علّق على هذه العبارة مؤيدا رأيك ببعض الأمثلة التطبيقية ؟

٧) يفرق بعض علماء الإدارة بين (التنسيق الجيد) و (التنسيق الممتاز) .

علّق على هذه العبارة شارحا المقصود من الإصطلاحين السابق ذكرهما وبيان رأيك الخاص فيما يتعلق بمتطلبات التنسيق كأحد عناصر العملية الإدارية ودوره فى تحقيق أهداف المشروعات ؟

٨) لماذا تجد المنشآت نفسها فى حالة إذا ما تزايد مُعدّل التغيُّرات والمظهرية فى المبتكرات الجديدة ، أنها فى حاجة إلى أن تقوم بجهود تنسيقية ترتبط بالسلع أكثر من أى شيء آخر ؟

الفصل الخامس عشر

دعَائِم الوظائف الاداريّـــة

Foundations Of Managerial Functions

السلطة Authority

السلطة هى حق اصدار الأمر(*) الى الآخرين .. وحق التصرف أو عدم التصرف بالأسلوب الذى يعتقده من يملك السلطة أنه لصالح أهداف المنشأة أو أهداف أقسامها.

" Authority is the power to command others, to act or not to act in a manner deemed by the possessor of the authority to further enterprise or departmental purpose ."

ويُعتبر ج . د . مونى J. D. Mooney أن السلطة " هى القوة التنسيقية العليا( ) The Supreme Coordinating Power ". ويرى أن هذه السلطة التنسيقية ينبغى أن تكون فى مكان ما فى التنظيم ، اذا كان هناك اصرار على تحقيق الأهداف المقررة.

ويرى بعض العلماء ، أنه يوجد فى كل مجتمع من المجتمعات . بعض العناصر التى تتميّز باستعداد فطرى لتولى القيادة Leadership . ويبقى بعد ذلك للكثرة أن تطيع ما يُلْقى اليها من أوامر وتوجيهات .. وأن النفس البشرية لديها استعداد للطاعة . ويقال لهذه الخاصّية " التابعين Followership " وتجد هذه الظاهرة أصولها العميقة فى الأدوار التى يمر بها الانسان ككائن حى يتأثر بما حوله . وهو منذ النشأة الأولى يستجيب لمن هو أقدر منه.

هكذا يبدأ الطفل يستجيب لوالديه . ثم لأهله ولأترابه ممن هم أوسع منه حيلة وأوفر حظاً من التجربة .. كما يستجيب فى مراحل التعليم لتوجيهات معلميه . ومن ثم فان الاستعداد للاستجابة يتأصّلُ فى نفسه بحيث يطمئن الى تلقى الأوامر وتنفيذها .. وأيا كان المستوى الذى يصل اليه الفرد ، فانه لا يستطيع أن يتخلص من استعداده الفطرى للاستجابة أو للطاعة ، ولكن

---

* نرجو أن نوجه النظر إلى أننا قد أوردنا فى هذا المرجع ، والمراجع الأخرى رأى العديد من علماء الإدارة فى معنى وتعريف السلطة ، لذلك نرى أنه لا داعى هُنا لتكرار ذكرهم . إلاّ فى الحالات التى يتطلبها سياق عرض الموضوع.

" The Principles of Organization . By J.D. Mooney (N.Y.: Harper and Brothers, ١٩٤٧).

الأفراد يتفاوتون فى ذلك ، كما يتفاوتون أيضاً فى تقدُّم الصفوف وقيادة من هم على إستعداد للإستجابة.

ومن ثم نجد فى كل مجتمع قيادة يتحمل عبئهاقلّةٌ مُميّزة . وطاعة من الكثرة الغالبة . وبهذا تنتظم الجهود الجماعية حال توجيهها لتحقيق غرض مشترك.

إلاّ أن هذا القول لا يُقْبَلُ على اطلاقه ، بل يخضع لقيود متعارف عليها ، وهذه بدورها ظاهرة فطرية فى كل مجتمع .. اذ الأصل فى تجميع الناس أن يهدف الى تنظيم انطلاق الطاقات .. مع وضع الضوابط التى تحكُم السلوك الظاهرى لكل منهم.

ويُقال لهذه الضوابط : عُرْف ، وقاعدة ، ونظام ، وقانون ، على خلاف بين هذه المفاهيم ، وانما الفكرة التى تنتظمها جميعاً هى فكرة واحدة .. تتلخص فى ضبط السلوك الظاهرى للفرد حتى لا يخرج على ما ارتضته الجماعة.

القيادة اذن قُدْرة يتميز بها فريق من الناس ، ومن مقتضياتها أن تكون للقائد ولاية على من يتبعه ، وتُعَرّفُ هذه الولاية بتعبير اصطلاحى يقال له " سلطة " ويرى بعض أساتذة ادارة الأعمال ، أن السلطة حقٌ وقدرة(*) على ممارسة هذا الحق Right and Power .. وهو رأى حسن .. كما يرى هذا البعض أيضا أن السلطة قد تواتى الشخص بتدبيره وسعيه ، كما تجئ اتفاقاً أو مصادفةً فى بعض الظروف .. فان أحسن القيام عليها فانه يحتفظ بها ، وان لم يُرْزَق ملكة القيادة فقد السلطة .. وفى عبارة المؤلفين Peterson & Plowman قولهما :

تعتبر السلطة أحد المقومات التى ترثها القيادة ... فإذا شغل أحدهم مركز القيادة بشكل طبيعى ، أو بسبب حادث ، أو شغلها من حيث لا يدرى أو يحتسب ، أو بحُكم الظروف القاهرة ، أو عن طريق الصدفة ، فإنه فى جميع هذه الحالات إذا كانت تنقصه صفات القيادة ، فإنها سرعان ما تُنْتزعُ منه . وعلى الوجه الآخر ، إذا كانت لديه القدرة والمهارة

(*) نرجو أن نوجه النظر إلى تعبير " السلطة الشرعية " "Legitimate Power" الذى أطلقه بعض العلماء فى سياق شرحهم لهذا الموضوع . يرجع فى ذلك إلى :

Michael W. Miller and Paul B. Carrol, "IBM Unveils a Sweeping Restructuring in Bid to Decentralize Decision Making". The Wall Street Journal (Jan. ١٩٨٨).

والموهبة ، فإنه يؤكد فى عمله الحقيقة التى تقول " إن السلطة تنجذب إلى القادرين على إستخدامها " وهذه ببساطة أحدى الطرق التى توضّح التدرج الوظيفى فى المراكز الإدارية التنفيذية.

وفيما يلى نورد النص باللغة الإنجليزية :

" Authority is inherent in leadership. If by nature, accident, indolence, or force of circumstances, one lacks the qualities of leadership authority will not be his to exercise; or if, perchance, it is assigned to him, it will soon be taken away. But, on the other hand if he does have ability, he will demonstrate the truth of the assertion that " authority gravitates to him who can". This is simply one way of describing scalar position in the executive ranks of management".

ويرى العديد من علماء الإدارة أن المعنى السابق لمفهوم السلطة يتسع بحيث يمكن القول أنه يعنى المفهوم الشامل للسلطة . غير أنه قد يختلط( ) الأمر لدى البعض . حيث أن إصطلاح " السلطة " غالبا ما يقترن فى أذهان الناس بسلطة الدولة ... أى أنه مظهر من مظاهر السيادة ... ويقتصر على ما تمارسه الدول من سلطة على رعاياها . وما يرتبط بذلك من مسئوليات تقع على الدولة لتلبية احتياجات مواطنيها ... ونحن لا نوافق هؤلاء العلماء على مثل هذا الرأى ، لأنه يُضيّق معنى السلطة ، ويجعلها قاصرة على الدولة !! .. هذا بالإضافة إلى أنه

يرى العالمين " هينز فيهرنيش ، وهارولد كونتز" فى مرجعهما "الإدارة من منظور دولى ، أنه ربما يصبح أكثر خطورة بالنسبة للإدارة الجيدة ما قد تقابله من مشكلات نتيجة لعدم تحديد تفويض السلطة وإطلاقها بغير حدود . وفيما يلى نص تحذيرهما :

Perhaps even more dangerous to good managing are the problems arising from undefined and unrestricted delegation of functional authority.

المرجع سبق ذكره طبعة عام ١٩٩٣.

بعد أن كبر حجم الوحدات ، وأصبحنا نعيش عصر المنظمات الكبرى ، فـإن مفهـوم السـلطة فـى المنظمات أصبحت له أبعاد دولية(*)

ويرى البعض – ونميل لهذا الرأى – أن يقتصد المشتغلون بادارة الأعمال فى استخدام هـذا اللفظ " سـلطة " وأن يحلـوا محلهـا – مـا أمكـن ذلـك – كلمـة الاختصـاص .. فتقـول هـذا مـن اختصاصى .. بدلا من قولك هذا فى سلطتى .. وان كان القول الأخير لا يجافى الصواب تمامـا . ولكن فيه مبالغة فى وصف ما بين المستويات الادارية من علاقات .

السلطة فى ادارة الأعمال :

السلطة عبارة عن ولاية للرئيس على مرؤوسيه ، ومن أهم مظاهرها أن يكون للرئيس على المرؤوس مكنات ثلاث ، هى :

- حق الاشراف بقصد التوجيه ، قبل التنفيذ.
- حق تقدير العمل بعد انجازه ، بالاقرار أو بالتعديل أو بالالغاء.
- حق الحلول والاحلال ، فللرئيس أن يُولى تنفيذ العمل الذى كان مُسْندا مـن قبْـلُ الى أحد مرؤوسيه إلى مرؤوس آخر ، وله أيضا أن يُجرى تَنَقُّلات بين العاملين بحيث يحل بعضهـم مكان بعض.

ومفروض أن الهدف من مباشرة هذه الحقوق فى إطار السُلطة المُخوّلة للرئيس . هو انتظام سير العمل ورفع مستوى الكفاية الانتاجية للجهاز الذى يشرف الرئيس عليـه . سـواء أكـان هـذا الجهاز اداريا خالصا أم فنيا ، كما فى المصانع والمعامل.

وأرجو أن أوجه النظـر إلى أن مفهـوم السـلطة فـى إدارة الأعمـال قـد إسـتقر عنـد مفـاهيم أوضحتها علوم الإدارة ، ولذلك نجد فى جميع المشروعات التى تُطبـق أسـاليب الإدارة العلميـة . تُضمن لوائحها هذه المفاهيم ، وتقوم بشرحها للعاملين . ولذلك أصبح نتيجة لاستقرار هذه المفاهيم أن لا يجد أحدهم فـى ولايـة الرئيـس علـى مرؤوسـيه جديـد ... إن الجميـع يسـتجيب لسـلطة

* International Dimentions of Organizational Behavior. By Nancy J. Adler (Boston : PWS - Kent Publishing Company, ١٩٩١).

الرئيس فى إطار فهمه أن الرئيس عليه تنظيم العلاقات وإصدار الأوامر والتعليمات لصالح تحقيق الأهداف التى تحقق الصالح المشترك للمنشأة وللقوى العاملة.

ولمزيد من الإيضاح لما يتردد على ألسنة الناس عن اصطلاح " السلطة " . فيقال مثلا أن الأمة مصدر السلطات ، ولكن الأمة لا تستطيع عمليا ممارسة هذا الحق على صورة مُجْدية . ولذلك تختار ممثليها ومنهم تتألف هيئة نيابية كمجلس الشعب أو البرلمان أو مجلس العموم .. بصرف النظر عما اذا كانت الهيئة النيابية واحدة أم أكثر ، اذ هذه تفصيلات لا تمس الجوهر.

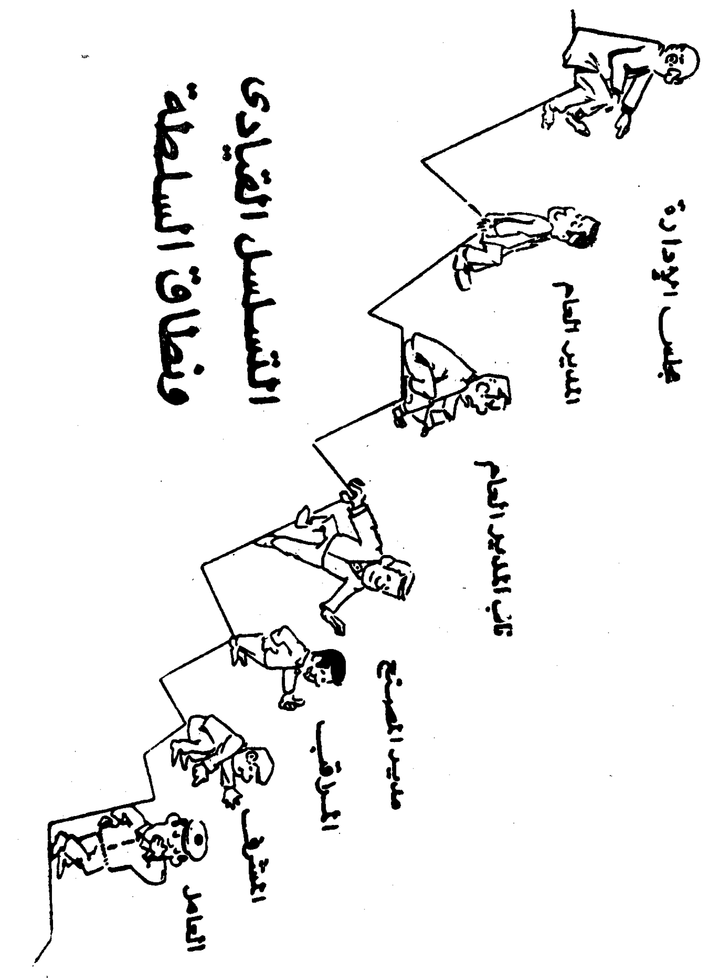
وفى دوائر الأعمال يُمْكِنُ لكل رئيس فى أى مرحلة من مراحل المستويات الادارية . أن يتعرف على كيفية ممارسة السلطة التى مُنحت له ، عن طريق دراسة الأسلوب الذى مورست به هذه السلطة من قِبَل ممّن كان له هذه السلطة ، ففى المشروع الصناعى مثلا . يستجيب ويستمد المشرف الصناعى سلطاته من المراقب .. والمراقب من مدير المصنع .. ومدير المصنع من نائب المدير العام .. ونائب المدير العام من المدير العام .. والمدير العام من مجلس الادارة.

وليكن ملحوظاً أنه لا يوجد رئيس فى هذه الأيام ، وفى هذا العصر . يستند فقط الى وزن سلطته الرسمية لكى يحفز العمال على أدائهم لأعمالهم.

" No superior in this day and age should rely solely on the weight of his formal authority to motivate workers to perform their jobs".

غير أن هذا لا يمنع اطلاقا من أن يواجه الرئيس بعض الظروف والمواقف التى يرى الرئيس نفسه فيها مُضْطراً لاستخدام سلطته الرسمية .. وينبغى أن يكون واضحا ومفهوما أن مثل هذه الظروف أو تلك المواقف ان هى إلاّ حالات استثنائية وليست قاعدة بأى حال من الأحوال.

كما ونوجه النظر الى أن التطبيق السليم للسلطة يتطلب حُسن تفويضها .. وتوزيع المهام والواجبات على المرؤوسين .. بل أن كثيرا من الباحثين فى علم التنظيم والادارة يقررون أن من أهم أساسيات اقامة تنظيم سليم .. حسن استخدام عنصر تفويض السلطة .. كما يقررون أنه من الصعب على الانسان أن يتكلم عن أى تنظيم فى المشروع . ما لم تكن هناك ممارسة لتفويض السلطة .. ومما لاشك فيه أنه لا يغيب عن الأذهان أن هناك بعض المشروعات يُطلق عليها



لكل مستوى من المستويات القيادية سلطاته . . . والتنظيم السليم يقتضى تفويض بعض السلطات إلى المستويات العاملة حسب قدرتها وميولها واستعداداتها وكذلك . . معرفة حدود السلطة بين كل مرحلة ومرحلة من راحل التسلسل القيادى .

" منظمات الرجل الواحد One-man Organizations". وللانسان أن يتصور ماذا يحدث لهذه المشروعات لو غاب هذا الشخص عن ادارة المشروع لسبب أو لآخر ! .. فلنفترض أنه مرض وظل فترة طويلة طريح الفراش .. أو فلنفترض أنه مات وهذا أمرٌ حتمى على كل انسان .. أو فلنفترض أن هناك مغريات مادية ووظيفية ومعنوية عرضها عليه منافسون ليجتذبوه اليهم وقبلها وترك المشروع .. الى غير ذلك من الأسباب .. ماذا سيحدث للمشروع ؟ الاجابة معروفة .. غالباً ما يكون الانهيار Usually Collapses.

وليكن واضحاً لنا جميعا .. أنه من وجهة النظر التنظيمية ، فان مشكلة تفويض السلطة ليست فى منحها .. انما المسألة هى : ما هو القدر من السلطة الذى يمكن تفويضه للمرؤوسين فى مختلف المراحل التنظيمية؟

وعلى أى حال ، فان أى رئيس عليه دائما أن يكون على استعداد لتفويض السلطة الى معاونيه .. والى مرؤوسيه ، وليكن دائماً حَسَنْ النية ويفترض أن مرؤوسيه لديهم الاستعداد والرغبة والقبول لهذا التفويض ..

وقد يُوَاجَهْ الرئيس فى بعض الأحوال بظروف ومواقف يجد فيها أن المرؤوس على غير استعداد .. أو غير موافق على قبول وممارسة السلطة التى ستُمْنح له .. حتى وان ترتب على قبوله لهذه السُلطة إغراؤهْ بتصعيده الى مركز أعلى نسبيا !!.

أو قد يجد الرئيس نفسه فى بعض الأحوال أنه غير راغب فى تفويض السلطة الى مرؤوسيه ، وذلك نتيجة لتقديره الخاص بأن المرؤوسين لم يصلوا بعد الى مستوى من النُضْج والمهارة يُطمْنه على تفويض سلطاته !! ..

غير أنه ينبغى أن يكون واضحا أنه أيا كانت الظروف .. وأيا كانت الأحوال .. فان مثل هذا المدير الذى لا يرغب فى تفويض السلطة ، سيجد نفسه فى حلقة مفرغة Vicious Circle.. وقد يعتذر هو شخصيا عن ذلك بقوله ، أنه لا يمكن تفويض السلطة الا اذا درّبنا مُقدماً من سنمنح له هذا التفويض .. ثم يجد من يرد عليه قائلا .. وكيف يمكن أن نُدرب انسانا على شئ ما لم نمنحه تفويضا بممارسة هذا الشئ ؟! .. مما لاشك فيه ، أنه فى مثل هذه

الأحوال ، يحسن التدرج فى منح تفويض السلطات .. هذا التفويض التدريجى يزيد من خبرتهم .. ويزيد من قدرتهم .. ويأخذ بيدهم قدما فى خطوات وئيدة تدريجية لكى يجعلهم مؤهلين لممارسة السلطات التى تمنح لهم على وجه مرض .. وعلى كل رئيس أن يفهم جيدا أنه ما لم يتخذ هو الخطوة الأولى ، فسيجد نفسه فى مشكلة عدم وجود القوى الوظيفية القادرة التى تعاونه على تحمل التبعات والمسئوليات على أفضل وجه ممكن.

المسئولية Responsibility

تنبع المسئولية كما يقول " كونتز ، وأودونل " من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس . والرئيس فى هذه الحالة وهوا المدير ، يكون له الحق فى أن يطلب خدمات معينة من شخص آخر.

" Responsibility arises from the superior - subordinate relationship, from the fact that someone, in this case, a manager, has the authority require specified services from another person".

أى أن المدير يطلب .. ومعنى يطلب أنه يستخدم سلطته فى أن يطلب من الآخرين خدمات معينة .. وبذلك يحمل الآخرين مسئولية أداء هذه الخدمات على الوجه المطلوب.

وينبغى أن يكون واضحا أن المسئولية هنا واجب يلتزم به شخصيا.. ومن هذا المنطق . فان المسئولية لا تفوض Responsibility cannot be delegated ..

يترتب على ممارسة السلطة اذن أن يكون صاحبها مسئولا . فى إطار الإصطلاح القائل : " بأن الحق يقابله واجب ".. ويصدق هذا القول ... أو هذا الإصطلاح على المجتمع الكبير( )

* نوجه النظر إلى أن بعض علماء الإدارة ركزوا كثيرا على موضوع " المسئولية الإجتماعية لرجال الأعمال " . ويرون أن رجال الأعمال عليهم أن يأخذوا فى إعتبارهم وتقديرهم آثار قراراتهم على المجتمعات . ويمكن الرجوع إلى المرجع الآتى :

Social Responsibilities of the Business by Howard Bowen (New York , Harper & Brothers, ١٩٥٣).

وعلى الدوائر الخاصة .. ومن ثم نرى فى أى وحدة إنتاجية أو خدمية طبقات ادارية يعلو بعضها بعضاً ، ولكل منها قدر من السلطة يقابله قدر مناسب من الواجبات .

وحين يدرك كل عضو عامل فى الوحدة الانتاجية أو الخدمية ضرورة سلوكه على هذا النحو ، فانه عندئذ يقدر المسئولية ويرعاها ، لا فرق فى ذلك بين المستويات الادارية ، ولئن كانت المسئولية فى الطبقات الوسطى وما دونها واضحة تماماً فى بعض عناصر السلوك ، كالطاعة مثلا ، فانها واضحة أيضاً – على شئ من التأملُ – فى أعلى المستويات.

فالمدير العام مسئول أمام عضو مجلس الادارة المنتدب ، وهذا بدوره مسئول أمام مجلس الادارة .. وهذه الهيئة مسئولة أمام الجمعية العمومية للمساهمين.

ولكن هل تعتبر هذه الهيئة العليا (الجمعية العمومية) فوق كل مسئولية لأنها تجئ من فوق جميع المستويات الادارية فى المشروع المتخذ شكل الشركة المساهمة ؟.

الواقع أنها مسئولة عن قراراتها وما يترتب عليها من آثار ، تجاه الموظفين والعمال ، وتجاه المساهمين بوجه عام (اذ لا يشترك معظمهم فى اصدار القرارات) ، وتجاه الدولة بما لها من سيادة ، وتجاه الرأى العام .. هذه اذن مسئوليات تتحملها الجمعية العمومية فى مستويات عالية.

وهكذا يتضح أن المسئولية رهينة بالسلطة وقرينة لها ، وفى كل تنظيم راشد .. تتناسب المسئولية مع السلطة.

وهناك من يضيف الى جانب مفهوم المسئولية .. مفهوم آخر هو مفهوم المساءلة .. ومن بينهم مثلا " بريك Brech " الذى يقول : " تبدأ العملية الادارية عندما يُفوّض أحدهم الآخر فى تحمُّل مسئولية بعض أعماله ، ويتعرض للمساءلة عن النتائج ".

" The process of managing has its beginning when one man delegates responsibility for some of his work to antoher and holds him accountable for the results ".

أى أن المسئولية تبدأ أولا من تفويض السلطة من الرئيس لأحد المرؤوسين ، يُفوّضه بأداء مهام معينة .. على وجه معين .. وقبول المرؤوس لهذه المهمة وموافقته على أدائها بالأسلوب الذى

قرره الرئيس ، يعتبر موافقة على تحمُّلْ مسئولية أداء هذا العمل بالأسلوب الذى طُلب منه أداءه وبدون أن يقبل المرؤوس تحمُّل هذه المسئولية ، لا يمكن أن يكون هناك تفويضٌ للسلطة ، فكما أوضحنا سابقاً أنه ينبغى أن يكون هناك تناسب بين السلطات والمسئوليات .. بل أنهما مرتبطان ببعضهما ارتباطاً تاماً.

" The terms responsibility and authority are closely related to each other ".

" والمسئولية هى عبارة عن التزام المرؤوس بأداء واجباته وفقا لما يريده الرئيس ".

" Responsibility is the obligation of a subordinate to perform his duties as required by his superior ".

وهناك من يقرر أن المسئولية تمثل اتفاقاً(*) تعاقدياً يرتضى فيه الموظف أداء واجباته مقابل المكافأة التى يتقاضاها ، كما هو الحال اذا ما حصل الموظف على شيك بقدر معين من المال مقابل أدائه للواجبات المنوطة إليه .

" Responsibility recognizes a contractual agreement in which the employee agrees to perform his duties in return for rewards such as a pay-check ".

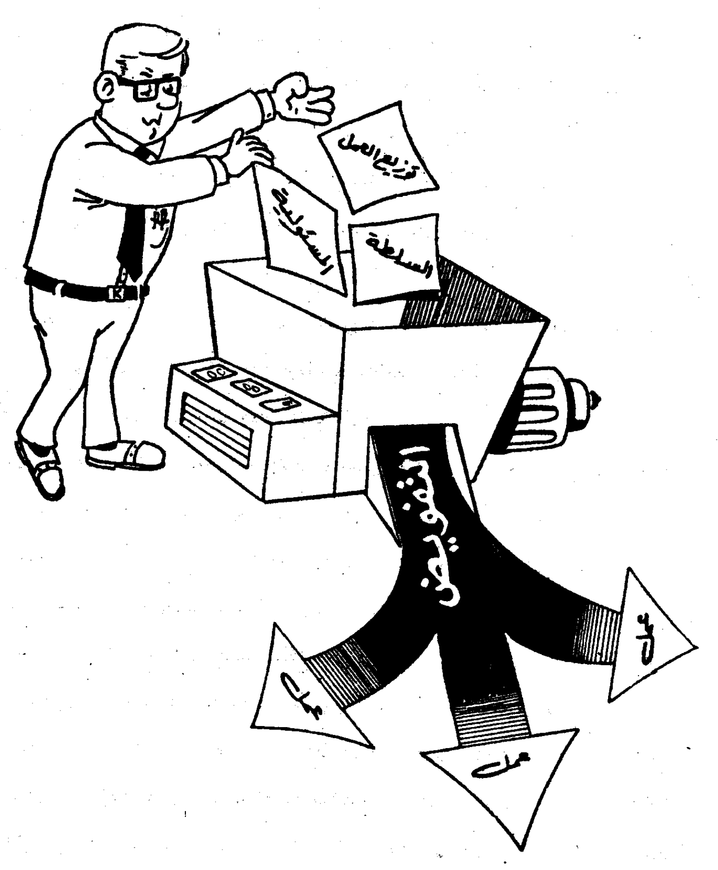
ويؤكدّ علماء الإدارة على أن أهم حقيقة ينبغى أن تتوافر فيما يَتعلق بقبول المسئولية .. هى تأكيد المرؤوس على قبولهلما عُهدَ اليه من مهام وواجبات .

أن الرئيس يستطيع أن يفوض سلطات معينة لأحد مرؤوسيه . ولكنه لا يستطيع اطلاقا أن يفوض أحداً بمسئوليته الخاصة التى تدخل أساسا فى نطاق واجبات وظيفته .. فمثلا اذا فوض الرئيس بعض المرؤوسين فى أداء واجبات معينة ، فان له حق مساءلتهم عن حسن أداء هذه المهام

---

* See :

- Administrative Theory. By Daniel E. Griffiths (N.Y.: Appelon Century Gafts Inc., ١٩٥٩).
- Theories of Learning, By E.R. Hilgard (N.Y. : Appleton - Century Crafts Inc., ١٩٥٦).



ليكن واضحاً لنا جميعاً . . انه من وجهة النظر التنظيمية ، فان مشكلة تفويض السلطة ليست فى منحها أو عدم منحها . . . إنما المسألة هى : ما هو القدر من السلطة الذى يمكن تفويضه للمرؤوسين فى مختلف المراحل التنظيمية .

الا أن هذا لا يعفيه اطلاقا من مسئوليته الخاصة أمام من هُمْ أعلى منه فى سُلَم السلطات والمسئوليات عن حُسن اتمام هذه الواجبات وفقا للخطة الموضوعية .. أو بمعنى أوضح . فــان الرئيس حينما يُفوِّض المرؤوسين لبعض المهام ، فانه يظل مسئولا عن جميع الأعمال التى يقوم بها المرؤوسين الذين فوَّضهم بالسلطات لأداء هذه المهام وهذه الواجبات.

وبما أن المسئولية هى التزام المرؤوس بأداء الواجبات المفوضة اليه .. فانه يُعْتبر بمثابة مدين بأداء هذا الالتزام الى الرئيس الذى فوّضه به .. ومن هنا نكرر الحقيقة التى ينبغى أن تكون واضحة وهى.

أن الرئيس هو وحده الذى يُعتبر مسئولا أمام رؤسائه دون أن يكون له الحق فى أن يعتذر بأنه فوض أحدا فى الجوانب التى قد يكون فيها بعض الاهمال . وذلك لأن من سلطة الرئيس حسن اختيار من يوزع عليهم المهام والواجبات المختلفة.

ولعل هذا المفهوم تكون له بعض المضايقات أو بعض القلق بالنسبة لبعض الرؤساء . ولكن ينبغى أن يكون واضحا أيضا أن للمسئولية تبعاتها ، وأن للوظائف القيادية وزنها .. الأمر الذى ينبغى أن يَتفهمه الرؤساء وأن يكونوا على استعداد كامل لقبول وتحمُّل تبعات هذه الوظائف القيادية ، وأن يكونوا على استعداد للمساءلة عن نتائجها وتبعاتها.

وبالطبع ينبغى أن نأخذ فى الحسبان واقع الظروف التى نُفَوِّضْ فيها السلطات . فمن المُمْكن أن يعيد الرئيس تفويض سلطاته لشخص معين بالذات مرة بعد أخرى اذا اطمأن لحسن أدائه لهذا العمل ، وعلى وجه الخصوص اذا كانت دراسته الدقيقة لمختلف المرؤوسين الذين يعملون تحت قيادته تُؤكِّد أنه ليس من بينهم من يستطيع أن يرقى الى مستوى المسئولية وحسن أداء المهمة التى يرغب الرئيس فى أدائها على أحسن وجه ممكن . والتى قد تتكرر نظرا لظروف العمل.

غير أنه ينبغى أن يكون واضحا أن أى رئيس لا يُتصوّر أنّ فى امكانه أن يُمارس مسئولياته من ناحية تفويض السلطات بحيث يكرر تفويض السلطات لمهام معينة لأشخاص معينين بالذات باستمرار .. لا يتصور أن فى امكانه اللجوء إلى ذلك الى مالا نهاية !... وأن

سلطاته مطلقة فى هذا الشأن : وذلك لأن كل رئيس يتطلع الى مركز قيادى فى مرحلة أعلى. ومن أجل تحقيق آمال أى رئيس فى الترقى صُعداً فى المراكز القيادية . فإن عليه أن يُنمى مهارات وقُدرات معاونيه بحيث يوجد من بينهم من يصلح لشغل مركزه عندما تُتاح له الظروف ليشغل مركزا قيادياً أعلى . ومما لاشك فيه أنه يدخل فى تقدير شخصية الرئيس عناصر كثيرة عند بذل الجهود لتنمية مهارات وقدرات معاونيه . منها الجهد الذى يبذله من أجل تدريب المعاونين والمرؤوسين له ، حتى يمكن أن يصلوا الى المستوى الذى يُمكّنهم من تولّى تبعات أكثر ومسئوليات أكبر ، حتى يمكن أن يشغلوا المراكز القيادية التى تخلوا بترقية رئيسهم الى المركز الأعلى.

من هنا ينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أن الرئيس عندما يُكرّر تفويض سلطاته لنفس الشخص ، أن هذا قد يكون محسوبا عليه فى يوم من الأيام . وأن حسن الادارة يقتضى منه دائما أن يُدرّب الآخرين حتى وان أدى هذا الى بذل المزيد من الجُهد . وذلك لأن هذا الجهد الذى يبذله سيكون حتما سبيله الى أن يأخذ طريقه صُعُدا الى المراكز القيادية.

كما وينبغى أن نوجه الأنظار .. الى أن تصريف الأمور .. والتنظيم الداخلى للمشروعات . وتحقيق أسلوب أمثل لاتصالات العمل ، كثيراً ما يتطلب أن يحضر الرؤساء . على اختلاف مستوياتهم القيادية والادارية بعض الاجتماعات التى تُناقشُ فيها شئون المشروع . أو المشاركة فى اتخاذ قرار معين ، الى غير ذلك من الظروف التى يترتب عليها أن يترك الرئيس مركزه الاشرافى لفترة من الوقت .. فهل يتركه هكذا ويذهب ؟ .. كلا .. ينبغى على الرئيس اذا ذهب الى أى اجتماع أن يُنيب شخصاً فى الاشراف على العمل أثناء غيابه .. فهذا الأسلوب فضلا عن أن التنظيم السليم يفرضه ويتطلبه .. الا أننا أيضا لابد أن نتوقع . أنه قد تجد ظروفه طارئة .. يتطلب فيها الأمر أن يكون الرئيس بعيداً عن موقع العمل ، وقد يكون هذا البُعد لأسباب تتعلق بالعمل ، أو قد يكون لأسباب مرضية ، ... مثل هذه الظروف ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان . وتدريب وتنمية القيادات المعاونة تجعل فى الإمكان إختيار أحد هؤلاء لكى يكون فى الموقع شخص مسئول فى مثل هذه الظروف .



أياً كانت الظروف . . وأياً كانت الأحوال ينبغى على من يتولى وظيفة رئاسية أن لا يترك مكانه حتى وأن كانت المناسبة الذهاب إلى إجتماع من الا جتماعات الا ويعين شخصاً مسئولا عن الاشراف مكانه فقد تجد ظروف يتطلب الأمر فيها الرجوع إلى مسئول

الخلاصـــــــــة

السلطة هى حق اصدار الأمر الى الآخريـن .. وحـق التصـرف أو عـدم التصـرف بالأسـلوب الذى يعتقده من يملك السلطة انه لصالح أهداف المنشأة أو أهداف أقسامها .

ويرى بعض العلماء ، أنه يوجد فى كل مجتمـع مـن المجتمعـات ، بعـض العنـاصر التـى تتميَّز باستعداد فطرى لتولى القيادة ، ويبقى بعد ذلك للكثرة أن تُطيـع مـا يلقـى اليهـا مـن أوامـر وتوجيهات .

ومن ثم نجد فى كل مجتمع قيادة يتحمل عبئها قِلّةٌ مُمَيَّزة ، وطاعةٌ مـن الكـثرة الغالبـة . وبهذا تنتظم الجهود الجماعية حال توجيهها لتحقيق غرض مشترك.

القيادة اذن قُدرة يتميز بها فريق من الناس ، ومن مقتضياتها أن تكـون للقـائد ولايـة علـى من يتبعه ، وتُعرف هذه الولاية بتعبير اصطلاحى يقال لـه " سـلطة " ويـرى بعـض أسـاتذة ادارة الأعمال ، ان السلطة حق وقدرة على ممارسة هذا الحق.

والسلطة فى ادارة الأعمال : هى ولاية للرئيس على مرؤوسـيه ، ومـن أهـم مظاهرهـا أن يكون للرئيس على المرؤوس مكنات ثلاث ، وهى :

- حق الاشراف بقصد التوجيه ، قبل التنفيذ.
- حق تقدير العمل بعد انجازه ، بالاقرار أو بالتعديل أو بالالغاء.
- حق الحلول والاحلال ،فللرئيس أن يولى تنفيذ العمل الـذى كـان مُسْـندا مـن قبـل الى أحد مرؤوسيه إلى مرؤوس آخر ، وله أيضا أن يُجرى تنقلات بين العاملين بحيث يحل بعضهـم مكان بعض.

كما ونوجه النظر الى أن التطبيق السليم للسلطة يتطلب حسـن تفويضهـا .. وتوزيـع المهـام والواجبات على المرؤوسين... وأن مفهوم السلطة فى دوائر الأعمال أصبحت له أبعادا دولية.

وليكن واضحا لنا جميعا .. أنه من وجهة النظر التنظيمية . فان مشكلة تفويض السلطة ليست فى منحها .. انما المسألة هى : ما هو القدر من السلطة الذى يمكن تفويضه للمرؤوسين فى مختلف المراحل التنظيمية؟

وتنبع المسئولية من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس . والرئيس فى هذه الحالة وهو المدير . يكون له الحق فى أن يطلب خدمات معينة من شخص آخر.

وينبغى أن يكون واضحا أن المسئولية هنا واجب .. ومن هذا المنطق فان المسئولية لا تفوض ويترتب على ممارسة السلطة اذن أن يكون صاحبها مسئولا.

والمسئولية رهينة بالسلطة وقرينة لها . وفى كل تنظيم راشد ... تتناسب المسئولية مع السلطة.

والمسئولية هى عبارة عن التزام المرؤوس بأداء واجباته وفقا لما يريده الرئيس.

وبما أن المسئولية هى التزام المرؤوس بأداء الواجبات المفوّضة اليه .. فانه يعتبر بمثابة مدين بأداء هذا الالتزام الى الرئيس الذى فوّضه به .. ومن هنا نكرر الحقيقة التى ينبغى أن تكون واضحة وهى أن الرئيس هو وحده الذى يعتبر مسئولا أمام رؤسائه دون أن يكون له الحق فى أن يعتذر بأنه فوض أحدا فى الجوانب التى قد يكون فيها بعض الاهمال . وذلك لأن من سلطة الرئيس حسن اختيار من يوزع عليهم المهام والواجبات المختلفة.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) عرّف مفهوم " السلطة " من وجهة نظر الإدارة العلمية ، شارحاً آراء بعض علماء الإدارة بشأنها.

٢) يرى بعض العلماء أنه فى كل مجتمع من المجتمعات تتميز بعض العناصر باستعداد فطرى لتولى القيادة .

علّق على هذه العبارة ، شارحا آثارها فيما يتعلق بتنظيم الجهود الجماعية لتحقيق غرض مشترك.

٣) ما الذى نعنيه حين نقول " ان الأمة مصدر السلطات" .. هل تستطيع الأمة عمليا ممارسة هذا الحق على صورة مجدية ؟

علّق على هذه العبارة ، شارحا أسلوب تنظيمها على مستوى الدولة وعلى مستوى المشروعات ، ثم وضح كيف يتعرف كل رئيس فى أى مرحلة من مراحل المستويات الإدارية على كيفية ممارسة السلطة التى منحت له ؟

٤) " يتطلب التنظيم السليم تفويض بعض السلطات فى إطار التسلسل القيادى ".

علّق على هذه العبارة ، شارحا مفهوم حسن تفويض السلطة ، وما يترتب على عدم حسن التفويض من مشكلات .

٥) يرى علماء التنظيم والإدارة أن المسئولية واجب ، ومن هذا المنطق فإن المسئولية لا تفوض .

علّق على هذه العبارة ، شارحا هل يتعارض مفهومها مع حسن تفويض السلطة ؟ .. ثم إشرح الفرق بين المسئولية ، والمسائلة.

٦) قد تتطلب ظروف العمل وغيرها أن يترك رئيس الموقع مركزه الإشرافى .. هل يتركه هكذا ويذهب ؟

اشرح فى ضوء مفهوم المسئولية ما الذى ينبغى عليه أن يفعله ؟ .. ولماذا ؟

٧) لماذا يرى علماء الإدارة الآن أن مفهوم السلطة فى دوائر الأعمال أصبحت له أبعادا دولية ؟.

الفصل السادس عشر

عالمية الوظائف الادارية

Universality Of Managerial Functions

وحدة طبيعة الادارة: Unified Nature of Management

أوضحنا من قبل أن عناصر العملية الادارية تتلخص في التخطيط التنظيمي ، والتنظيم والتعيين مع التأكد من ملاءمة القوى العاملة للعمل ، والتوجيه ، والرقابة ، والتنسيق .. ثم أوضحنا أن عناصر العملية الادارية متداخلة في بعضها ، بمعنى أن الذى يزاول النشاط الادارى قد يجد نفسه في موقف يتحتم معه أن يزاول الوظائف الادارية في الحال . وينبغى أن يكون واضحاً أن الوظيفة الادارية التى يقوم بها المديرون واحدة في مختلف المشروعات .. أياً كانت أحجامها ، أو تنوّع أوجه نشاطها ، وكما يقول البعض..

" يقوم المديرون بأداء نفس الوظائف بغض النظر عن مركزهم في الهيكل التنظيمي أو نوع المشروع الذى يعملون فيه ، فانهم يؤدون نفس المهام في حدود قدراتهم الادارية ، سواء أكانوا رؤساء شركات ، أو رؤساء أقسام ، أو مشرفي عمال ، أو عمداء كليات ، أو رؤساء دينيون ، أو رؤساء وكالات حكومية ... إنهم جميعا يؤدون نفس المهمة ... إنهم جميعا كمديرين عليهم أن ينجزوا المهام مع الناس ومن خلالهم.

وفيما يلى النص :

" Managers perform the same functions regardless of their place in the organization structure or type of enterprise in which they are engaged. Acting in their managerial capacity, presidents, department heads, foremen supervisors, college deans, bishops, and heads of governmental agencies all do the same thing. As managers, they are all engaged in getting things done with and through people."

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن أداء المديرين أياً كانت طبيعة أو نوع المشروعات التى يعملون فيها .. وممارستهم لنفس الوظائف الإدارية.. هذا هو الذى نعنيه " بعالمية الوظائف الادارية "(*) .. ومن الجائز أن نسمع في هذه الأيام عن بعض المديرين الذين

* نرجو أن نوجه النظر إلى المرجع القيّم الذى أصدره العالمان " فيهريتش وكونتز " فى عام ١٩٩٣ ، وهو من أحدث المراجع التى تناولت الإدارة من منظور دولى : =

يقومون ببعض الأعمال التى لا تدخل فى نطاق اختصاصهم كمديرين وفقاً لمتطلبات الإدارة العلمية ، فينبغى أن يكون واضحاً أن هذا لا يصبغ على هذه الأعمال صفة الأعمال الادارية ، انها حتما ليست من أوجه النشاط الادارى المُميِّز الذى يقوم به المديرون .. كما وقد نسمع العكس ، بعض الفنيين يقومون بمزاولة أوجه النشاط خارج تخصصهم الفنى ، كأن يقوموا بمزاولة بعض أوجه النشاط الذى يتعلق بالوظيفة الادارية .. هذا حتما لا يصبغ على الوظيفة الادارية صفة العمل الفنى !!.. كل فئة من هذه الفئات لها خصائصها وفقاً للتقسيمات العلمية، ولها تخصصاتها فى ضوء الإعداد العلمى الذى إستقرت عليه جامعات العالم ، بحيث ينبغى أن لا تجور إحدى هذه التخصصات فى عملها على الأخرى !!.. ذلك اذا أردنا أن نسرع الخطى وأن نساير الثورة الادارية والعلمية والتكنولوجية المعاصرة.

ولعل من المناسب أننوضّح أن الظروف المحيطة فى أى بلد تحدد نوع النظام الاقتصادى السائد فيها ، وفى العالم الآن العديد من النُظُم : يتمثل أحدهما فى الحكومات التى كانت تسيطر على النشاط الاقتصادى وتمنع الملكية الفردية ، ويتمثل الآخر فى الحكومات التى لا تتدخل فى النشاط الاقتصادى ، وتسمح بقيام الملكية الفردية..

فيوجد مثلا نظام تتبناه بعض الحكومات قائم على السيطرة على النشاط الإقتصادى ، وهذا النظام آخذ فى الزوال فى الآونة الأخيرة بعد الأخذ بنظام سيطرة آليات السوق. وهناك النظام الحر الذى لا تتدخل فيه الحكومات فى النشاط الإقتصادى , وهناك نظام الإقتصاد المختلط وتسمح فيه الحكومات بإنشاء المشروعات مع القطاع الخاص ... كما وأن هناك أنظمة أخرى تتبعها بعض دول العالم .. ومنها نظامنا الذى يسمح بقيام الملكية الخاصة ويشجعها بشرط ألا تكون مستغلة أو انتهازية .. وهو من أجل ذلك يساعد على انتشار المنظمات التعاونية على أساس أنها نوع من الملكية الخاصة يضم فيها الأعضاء جهودهم الاختيارية لتحسين أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية ، وعلى ذلك فهى تهدف بطبيعة تكوينها الى القضاء على الاستغلال والانتهازية.

---

* Management : A Global Perspective, International Edition. By Heinz Weihrich and Harold Koontz (McGraw-Hill, Inc. ١٩٩٣).

ومهما يكن من شئ ،فالمفروض أن طبيعة الادارة تكاد تكون واحدة في مختلف المشروعات التى تقام فى ظل مختلف النظم ، بمعنى أن الحاجة الى تطبيق الوظائف الادارية وضرورة توفير عناصر الكفاية فى من يشغل هذه الوظائف ، سواء فى المشروعات التى تعمل فى النظم التى لا تعترف بالملكية الخاصة ، والمشروعات التى تعمل فى ظل النظم التى تعترف بالملكية الفردية وتشجيعها. والمشروعات التى تقام فى دول تعترف بالملكية الخاصة وتعمل على تنظيمها وتوجيهها بما يتفق والصالح العام ، وذلك عن طريق السماح بتكوين منظمات برأس مال مختلط من القطاع العام والقطاع الخاص ، أو بوضع التشريعات المنظمة للقطاع الخاص .. فكل هذه الحكومات أياً كانت النُظُم التى تعتنقها ، ونوع المشروعات الذى يسود فيها ، فإنها تستهدف زيادة الدخل القومى والارتفاع بمستوى المعيشة للأفراد والجماعات ، ولابد لنجاحها فى تحقيق أهدافها من كفاية الادارة..

كذلك يجب على الجمعيات التعاونية أن تُطَبِّق فى مختلف الوظائف الادارية التى تحتاج اليها قواعد الادارة العلمية شأنها فى ذلك شأن المنظمات التجارية الناجحة ، وإلاّ ضعُفَ كيانها التنظيمى ، ونشاطها النوعي ، وبالتالى يُصيبها التَخلُّف أو الفشل.

ومن الذين يؤيدون هذا الرأى وينادون به **Brech** فانه يقول : ".. على الرغم من أن الملكية فى الجمعيات التعاونية تختلف من حيث المبدأ عما يكون عليه الحال فى المشروعات الأخرى ، الاّ أن الادارة فيها تتم على صورة مماثلة لأى شركة تجارية ، وذلك من حيث أنها منظمات اقتصادية تعمل فى ظل منافسة حادة تستوجب عليها أن تساير التطور العلمى وتطبق قواعد الادارة العلمية ".

ومفهوم وحدة طبيعة الادارة هو الذى أدى الى تطور الثورة الفكرية الادارية ، وأن تجد هذه الثورة الفكرية نفسها فى هذه الأيام قريبة من تحقيق جهودها من أجل صياغة " نظرية للادارة قابلة للتعليم ".. بحيث تكون هذه النظرية قابلة للتطبيق على شتى أوجه النشاط الانسانى الادارى.

التطبيق الادارى والجهود العلمية :

سبق أن أوضحنا فى الفصول السابقة ، بعض البحوث والدراسات التى أُجَرِيتْ حول إيجاد " نظرية للادارة ".. وأوردنا بعض التعريفات عن مفهوم النظرية ، ثم عرضنا للمدارس الادارية المختلفة ، نتيجة للفكر الادارى المُتَجَدِّد ، الذى يُحاول أن يضع الأسس والمبادئ التى تجعل من الادارة علما مستقلا بين العلوم الأخرى ، أو يضع نظرية للادارة قابلة للتطبيق على أوجه النشاط الادارى المختلف ، أياً كانت طبيعة هذا النشاط ، ثم أوضحنا المدارس الفكرية الادارية وتطورها ، وأبرزنا لمحات عن هذه المدارس ، والتى منها المدرسة العلمية ، ومدرسة بحوث العمليات ، والمدرسة التجريبية ، ومدرسة العلوم السلوكية ، ومدرسة النظام الاجتماعى ، ومدرسة نظرية اتخاذ القرار ، والمدرسة الرياضية ، إلى غير ذلك من المدارس ، ثم أوضحنا مدى اسهام مديرى الأعمال فى نظرية للادارة.

ولعل من المناسب أن نوضح أنه بالاضافة الى ما ذكرناه ، فان هناك جهوداً عديدة علمية كثيرة بذلها ويبذلها آخرون من المهتمين والمشتغلين بدوائر الأعمال ، من أجل ايجاد نظرية للادارة والتطبيق الادارى الناجح.

ولعل من الجهود الملحوظة التى ينبغى الاشارة اليها فى هذا الشأن ، ذلك الجهد الكبير الذى بذلته " الهيئة المتحدة للتعليم الأمريكى Consolidates American Teaching " .. وهذه الهيئة ، رغماً عن أنها لم تبتكر مبادئ ادارية مُعَيَّنة ، الاَّ أن الجهد الذى بذلته فى تجميع المعلومات التى صدرت فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية والادارية ، كان له أَثَرٌ محمود لدى جميع الباحثين فى ايجاد نظرية للادارة ، حيث أن هذا الجهد وَفَّرَ عليهم كثيراً من الجهد والوقت الذى كان سَيُبذَلْ لو لم تكن مثل هذه المعلومات مُتَاحةً لديهم .. فمثلا أصدرت هذه الهيئة فى عام ١٩٣١ كتاباً بعنوان : " Handbook of Business Administration أشرف على تحريره " و . ج . دونالد W.J.Donald .. الذى تَوَلَّى فيما بعد منصب نائب رئيس الجمعية الأمريكية للادارة " American Management Association" .. ويكفى أن نوضح صورة لهذا الجهد أن هذا المرجع يحتوى على ١٧٠٠ صفحة (ألف وسبعمائة) ، وهذه الصفحات تتضمن خلاصة الفكر والتجارب التى قام بها

أكثر من ٦٠٠ (ستمائة) من القادة الاداريين الذين يعملون فى شتى أوجه النشاط الصناعى والادارى ، وجميعهم بحثوا فى مجالات الادارة ، سواء من حيث المبادئ .. أو من حيث التطبيق .. هذه اشارة لابد منها نضيفها الى ما سبق أن ذكرناه ، مما كان له أثر كبير على الجهود التى تتابعت ، وبعض المراكز المتخصصة التى أقيمت ، والتى منها مثلا " مركز ييل للعمل والادارة "Yale Labour & Management" ، والذى بذل بحوثاً ودراسات عديدة لسنوات طويلة لتطوير نظرية السلوك فى التنظيمات الرسمية ، وبنيت هذه الأبحاث على عدة فروض منها : أن هناك نوعاً من التضارب بين الفرد والتنظيم فيما يتعلق بالأهداف لكل منهما ، الأمر الذى يتحتم معه توجيه أفراد لتنظيم وجذب انتباههم الى ما هو متصل بالتنظيم واشباع احتياجاتهم من خلال المزيد من الجهود التى يبذلونها لتنمية المشروع الذى يعملون فيه ، واستخدام المراقبة كأسلوب لتحقيق عملية ربط المستخدمين بوظائفهم آخذين فى الإعتبار أن أى إنسان تَعْظُم إحتياجاته مع تطور حياته ، وأن الشخص يعيش ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه ، ولا يمكن أن يحقق ذلك بغير المنظمة التى يعمل فيها، وكذلك المنظمة تريد أن تحقق أهدافها فى النمو والرخاء والتوسع والشهرة .. الى غير ذلك ، فهى أيضاً تريد أن تشبع احتياجاتها .. ومن هذا المنطق فلابد من السعى لتحقيق الوصل أو الربط بين الاثنين " الفرد والمنظمة ".

ولعل هذه الجهود هى التى جعلت الكثيرين يقررون أن دراسة الادارة تمر فى الآونة الأخيرة بأخصب فتراتها ، وأزهى عصورها.

نظرية الادارة ، والادارة التعليمية :

أوضحنا فيما سبق العديد من الجهود التى بُذلت العديد منها على كافة مجال النشاط الانسانى من أجل إيجاد نظرية للإدارة ، وأوضحنا بعض الجهود فى مجال دوائر الأعمال ، وإستقرار الرأى على أن طبيعة الادارة واحدة .. واتماماً للفائدة ، واتساقاً مع طبيعة النشاط الثقافى الذى تقوم به الهيئات العلمية ،نوضّح مزيداً من الجهود التى بُذِلَتْ من أجل ايجاد نظرية " للإدارة التعليمية".

وقد يكون من الأهمية بمكان ونحن نعرض بعض المحاولات فى مجال ايجاد نظرية للادارة التعليمية ، أن نُوَضِّحُ أنه كان لتأسيس البرنامج التعاونى للادارة التعليمية تحت رعاية

" مؤسسة كيللوج Kellogg Foundation" وعلى وجه الخصوص المنح التى قدمتها هـذه المؤسسة فيما بين عامى ١٩٥٥ ، ١٩٥٩ للتوصل الى صياغة " نظرية للادارة " .. أثر كبـير فـى تحقيق نوع من التقدم فى هذا المجال.

محاولة نظرية " مورت Mort" :

أساس هذه النظرية يَتّضِحُ فى البحـوث التـى أجراهـا " بـول . ر . مـورت Paul R. Mort " ومساعده " دونالد هـ . روس Donald H. Ross" والتى وردت فى كتابهمـا بعنوان " مبادئ الادارة المدرسية Principles of School Administration.

وتتلخص فى أن الأساس العقلى لهذه النظرية يتمثل فيما يأتى :

١) هناك العديد من الإعتبارات التى تتعلق بالثقافة ، وهذه الإعتبارات قابلة للتجديد.

٢) تستند هذه الاعتبارات القابلة للتجديد الى قـاعدة معقولـة Common Sense وعندما توضع فى صورة مبادئ ، تكون هذه المبادئ مرشداً وهادياً وقابلة للتطبيق.

٣) هذه المبادئ ينبغي أن يستمر اجراء الاختبارات عليها ، حتـى يمكـن اصـدار أحكـام عن نتائجها .. إمَّا لصالحها ، أو ضدها .. وذلك حتى يمكن الاطمئنـان الى سـلامة الاجراءات التى سَتُتّخَذ.

٤) يمكن أن تُتّخَذْ التطبيقات التى تتم نتيجة لهذه المبادئ ، كأمثلة لترشيد المادة الدراسية ، وعلى وجه الخصوص فى التدريب المهنى.

وقد أوضح الباحثان أن الاعتبارات التى يريان من وجهة نظرهمـا أنهـا مهمـة ، وتسـتند اليها النظرية تتلخص فى وضوح المصطلحات الأربع الآتية :

- وضوح المفاهيم التى تتعلق بالقيم السائدة.
- لتوَصُّل إلى مفهوم واضح لمكونات الثقافة.
- وضع معايير قابلة للقياس.
- استخلاص مبادئ قابلة للتطبيق .

وقد ركز الباحثان كثيراً على أهمية استخدام ملكة العقل ، والالهام الحسى العقلى السليم كمصدر لتقرير المفهوم الحقيقى لهذه المصطلحـات .. كمـا أشـارا الى ضـرورة توافـر اعتبـارات

معينة فى المبادئ ، وذلك حتى لا يهبط مستوى أى معالجة شاملة للادارة ، ثم قسما المبـادئ الى مجموعات ثلاث :

المجموعة الأولى وهى المجموعة الانسانية : وتستند الى الاحساس العام الصحيح فى العلاقات التى ينبغى أن تسود بين الناس ، والتى ينبغى أن يتوافر فيهـا الممارسة الديموقراطية السليمة البنّاءة .. وكذلك وضوح الأساليب الاجرائيـة التـى يتـم مـن خلالها العمل ، ومراعـاة العدالة فى كل ما تتخذه الادارة من قرارات ، وتحقيق تكافؤ الفرص لجميع العـاملين فـى هـدى سياسات واضحة ومعلنة.

أما المجموعة الثانية : فتتعلق بالاحساس العام بمتطلبـات الجوانـب العمليـة ، كتحقيـق أكـبر قـدر ممكـن مـن الوفـورات الاقتصاديـة ، والقيـام بالمراجعـة والرقابـة فـى ضـوء الميزانيـات التقديرية ، ومنح حرية التفويض والانابـة فـى اطـار مـن تقديـر المسئولية واعطـاء السـلطة التـى تتناسب معها. كما أوضحا أهمية أن يتميـز الجـانب العملـى بالبسـاطة ، وتحقيـق مفهـوم الـولاء والانتماء ، والبعد عن الجمود.

أمـا المجموعـة الثالثـة : فانهـا تهتـم بـالقيم والمعتقـدات(*) والدوافـع والاحتياجـات وضرورة المواءمة بين هذه العناصر فى اطار من المرونة ، والتَبَصُّر بالنتائج المتوقعة.

وعلى أى حال ، فان الباحثان أنفسهما يشيران الى الصعوبـة الفائقـة عنـد التطبيـق علـى موقف معين ، ويتعلقان بأهداب ما أطلقا عليه " الحكم المتوازن **Blanced Judgment** ".

---

* نرجو أن نوجه النظر إلى الإهتمام بالقيم والمعتقدات ، إلى غير ذلك من العوامل التى تندرج تحت موضوع " ثقافة المجتمع " وثقافة المنظمة ، أصبح له اهتماماته الدولية ، وعلى وجه الخصوص بعد إنشاء الشركات المتعددة الجنسية ، وغيرها من الشركات العملاقة ، ونرجو الرجوع إلى المراجع الآتية :

- The Multiculture Organization. By Taylor Cox. Jr., (Academy of Management Executive- May, ١٩٩١).
- What You Need to Know about Organizational Culture. By Schein H. (Training and Development Journal Jan. ١٩٨٦).
- Creating a New Company Culture. By Brain Damaine (Fortune, Jan. ١٩٩٠).

محاولة نظرية " سيرز Sears" :

أساس هذه النظرية يتضح فى البحث الذى أجراه الأستاذ " جيس ب .سيرز Jess B. Sears" ونشره تحت عنوان : " طبيعة العملية الإدارية The Nature of the Administrative Process " .. ويقرر هذا البحث أن وظيفة الادارة تستمد طبيعتها من طبيعة الخدمات التى تؤديها.

وقد حاول " سيرز " أن يتعرف على طبيعة هذه الخدمات من واقع كتابات كبار الباحثين والعاملين فى مجالات ادارة الأعمال والأجهزة الحكومية .. وقد تأثر كما يُقرِرْ هُوَ هو فى كتاباته بالجهود التى بذلها الكثيرون ومنهم :

" فردريك ونسلو تايلور " والتى أوضحناها بشئ من التفصيل من قبل .. وكذلك " هنرى فايول " الذى استخدم تصنيفاته عن الوظيفة الادارية والسابق شرحها ، والتى تتلخص فى التخطيط ، والتنظيم والتوجيه ، والرقابة ، والتنسيق .. و " لندل أرفيك L. Urwick الذى نشر فى عام ١٩٤٥ كتاباً بعنوان : " عناصر الادارة The Elements of Administration"، استند أساساً على مجموعة من المقالات نُشِرَتْ فى ذلك ، وخرج منها بعشرة مبادئ للادارة ، هى:

الأهداف Objective ، والتخصص Specialisation ، والتنسيق Coordination ، والسلطة Authority ، والمسئولية Responsibility ، والتعريف الواضح Definition ، والإنسجام Correspondence ، ونطاق الاشراف Span of Control ، والتوازن Balance ، والاستمرار Contnuity.

وكذلك تأثر الباحث بكتابات " لوثر جيوليك Luther Gulick " الذى نشر كتاباً فى عام ١٩٣٧ تحت عنوان : " أبحاث فى علم الادارة Papers on the Science of Administration ، وقد قرر فى هذه الأبحاث أن عناصر الوظيفة الادارية هى التخطيط ، والتنظيم ، والتعيين فى إطار ملاءمة القوى العاملة ، والتوجيه ، والتنسيق ، وتحقيق النظام ، ورفع التقارير ، والاستعانة بالميزانيات .. كما قرر أيضاً أن البيان الواضح للأهداف الذى يكون مفهوماً جيداً للجميع ، يعتبر الضمان الرائع لتحقيق فاعلية الادارة.

" A clear statement of purpose universally understood is the outstanding guarantee of effective administration."

ونظراً لأن " سيرز " كان بالدرجة الأولى من رجال التعليم ، فانه حاول أن يستفيد من هذه الخبرة ، ويجمع بينها وبين كتابات هؤلاء العلماء ، ويُحقّق نوعاً من التكامل من خلال قراءة بحوثهم بتفهُّم وإمعان ، ثم التعرُّف على نقاط الإلتقاء بين قراءاتهم .. عن طريق دراسة ما اتفقوا عليه ، ودراسة التناقض والتعارض الذى حدث بينهم ، ثم وضع افتراضاته التى تتلخص فى أنه يمكن القيام بالوظائف الادارية عن طريق استخدام السلطة ، والمبادئ المستخلصة من دراسة الادارة نفسها.

كما خرج " سيرز " من تمحيصه للبحوث والدراسات السابقة بفكرة أن طبيعة الادارةتُستَمدُ من طبيعة عملية التعليم الفردى ، وطبيعة الثقافة فى اطار الظروف المحيطة ، والقوانين السائدة ، وهيكل البنيان الاقتصادى .. وكذلك ما يتحلى به رجل الادارة من قُدْرة .. ثم يُوَضِّح على سبيل المثال أن التوجيه يعتبر نوعاً من السلطة التى تتحرك فى الوقت المناسب والاتجاه المناسب من أجل صالح الانتاج أو صالح الخدمة . كما يقرر أن التنظيم ينبغى أن يكون فيه مكان للسلطة ، ولابد أن يكون هناك قنوات ينساب من خلالها النشاط الانسانى فى قدرة وحيوية ونشاط ، وأن الرقابة تَستَمِد فعاليتها من القدرة على ممارسة السلطة.

محاولات البرنامج التعاونى للادارة التعليمية :

Cooperative Program in Educational Administration

أَعَدَّ البرنامج التعاونى للادارة التعليمية عدة برامج ، بَذَل فيها جُهداً كبيراً مُسْتَهْدِفاً من وراء هذا الجهد التَعَرُّفَ على أساليب نظرية للادارة التعليمية . ومن هذه الجهود الجهد الذى بذله مركزه الذى يقع فى " كلية جورج بيبودى "George Peobody College" ، والذى أخرج كتاباً بعنوان : " تَدريسُ أفضل فى الإدارة المدرسية " Better Teaching in School Administration ، والذى يقرر ويؤكد أن الكفاءة فى الادارة التعليمية تُستمد من سلوك الفرد الذى يُمَكِّنُهُ من أداء عمل ادارى معين بأفضل طريقة مرغوبة ، وهذه الطريقة تُؤَدَّى بالطبع وفقاً للمهارات والقدرات المكتسبة لدى الفرد نتيجة لفهم طبيعة النشاط أو العمل الذى يؤديه .. والأساس النظامى لهذا الأسلوب أُطلق عليه " مفهوم الكفاءة

"Competency Concept وعناصر هذا المفهوم هى : الوظيفة Job ، والنظرية Theory ، والمعرفة Know-how وكذلك مركز الغرب الأوسط الذى يقع فى جامعة " شيكاجو " والذى حاول صياغة نظرية الادارة التعليمية ، قائم على مجموعة من الفروض يمكن تصورها من الناحية البنائية أو الهيكلية على أنها هرمية العلاقات التى تَحْكُم الرؤساء والمرؤوسين فى داخل النظام الاجتماعى..

ووظيفة العملية الادارية بُنِيَتْ على افتراض أنها تعتمد على طبيعة تداخل ادراك التوقعات لكل من الرئيس والمرؤوس ، والاستنباطات المتوقعة لما قد يحدث من احتكاكات أو تناقضات داخل* التنظيم الادارى.

وعلى أى حال ، يهمنا أن نوضّح أن جامعات العالم إستفادت من هذه النظريات ، والتطورات المتلاحقة فى العلوم والفنون التطبيقية من أجل إعداد البرامج التى تُتيح للمّشاركين فيها النهوض بُقدراتهم ، وعلى سبيل المثال فإن كليات التجارة بالإضافة إلى منحها درجات علمية فى علوم الإدارة على مستوى مرحلة البكالوريوس ، ومرحلة الدراسات العليا ، فإنها ، وغيرها من الكليات والجامعات تعقد دورات تدريبية للمديرين تتضمن برامج للنهوض بالمديرين.

Besides offering undergraduates and graduates degrees in business administration, many universities now conduct courses, workshop, conferences, institutes and formal programs for training managers.

الخلاصـــــــــــة

يقوم المديرون بأداء نفس الوظائف بغض النظر عن مركزهم فى الهيكل التنظيمى أو نوع المشروع الذى يعملون فيه ، فانهم يؤدون نفس المهام فى حدود قدراتهم الادارية ،سواء أكانوا رؤساء شركات ، أو روساء أقسام ، أو مشرفي عمال أو عمداء كليات ، أو رؤساء دينيون ، أو رؤساء وكالات حكومية ... إنهم جميعاً يؤدون نفس المهمة .. أنهم جميعا كمديرين عليهم أن ينجزوا المهام مع الناس ومن خلالهم.

ولعل من المناسب أن نوضح أن الظروف المحيطة فى أى بلد تُحَدِّدُ نوع النظام الاقتصادى السائد فيها ، وفى العالم الآن نظمٌ متعددة .. منها الحكومات التى تسيطر على النشاط الاقتصادى وتمنع الملكية الفردية ، منها الحكومات التى لا تتدخل فى النشاط الاقتصادى ، وتسمح بقيام الملكية الفردية.. ومنها حكومات تسمح بالنظام الإقتصادى المختلط ... إلى غير ذلك من النظم السائدة فى عالمنا المعاصر.

ومن بين هذه النظم المتعددة نظامنا الذى يسمح بقيام الملكية الخاصة ويشجعها بشرط ألا تكون مستغلة أو انتهازية .. وهو من أجل ذلك يساعد على انتشار المنظمات التعاونية على أساس أنها نوع من الملكية الخاصة يضم فيها الأعضاء جهودهم الاختيارية لتحسين أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية .. وعلى ذلك فهى تهدف بطبيعة تكوينها الى القضاء على الاستغلال والانتهازية.

ومهما يكن من شئ ، فان طبيعة الادارة تكاد تكون واحدة فى مختلف المشروعات التى تقام في ظل مختلف النظم ، بمعنى أن الحاجة الى تطبيق الوظائف الادارية وضرورة توفير عناصر الكفاية فى هذه الوظائف ، سواء فى المشروعات التى تعمل فى النظم التى لا تعترف بالملكية الخاصة ، والمشروعات التى تعمل فى ظل النظم التى تعترف بالملكية الفردية وتشجيعها ، والمشروعات التى تقام فى دول تعترف بالملكية الخاصة وتعمل على تنظيمها وتوجيهها بما يتفق والصالح العام ، وذلك عن طريق تكوين منظمات برأس مال مختلط من القطاع العام والقطاع الخاص ، أو بوضع التشريعات المنظمة للقطاع الخاص ، فكل هذه المشروعات تستهدف زيادة

الدخل القومى والارتفاع بمستوى المعيشة للأفراد والجماعات ، ولابد لنجاحها في تحقيق أهدافها من كفاية الادارة..

ولعل من المناسب أن نوضح أنه بالاضافة الى ما ذكرناه ، فان هناك جهودا عديدة علمية كثيرة بذلها ويبذلها آخرون من المهتمين والمشتغلين بدوائر الأعمال ، من أجل ايجاد نظرية للادارة والتطبيق الادارى الناضج.

ووظيفة العملية الادارية بُنِيَتْ على افتراض انها تعتمد على طبيعة تداخل ادراك التوقعات لكل من الرئيس والمرؤوس ، والاستنباطات المتوقعة لما قد يحدث من احتكاكات أو تناقضات داخل التنظيم الادارى ، ويُمكن الرجوع في ذلك إلى المحاولات العديدة التى بُذِلَتْ من أجل إيجاد نظرية للإدارة التعليمية ، ومنها البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) يرى علماء الإدارة أن الوظيفة الإدارية التى يقوم بها المديرون واحدة فى مختلف المشروعات أيا كانت أحجامها ، أو تنوع أوجه نشاطها.

علّق على هذه العبارة فى ضوء وحدة طبيعة الإدارة وشمول الوظائف الإدارية.

٢) قد نجد بعض الفنيين يقومون بمزاولة بعض أوجه النشاط الذى يتعلق بالوظيفة الإدارية.

علّق على هذه العبارة ، شارحا .. هل يصبغ هـذا الأسلوب على الوظيفة الإدارية صفة العمل الفنى ؟ .. اشرح رأيك الخاص فى ضوء الثورة الإدارية والعلمية المعاصرة.

٣) يقول أ. ف . ل . بريك وهو من أشهر علماء الإدارة المعاصرين فى بريطانيا .. " على الرغم من أن الملكية فى الجمعيات التعاونية تختلف من حيث المبدأ عما يكون عليه الحال فى المشروعات الأخرى ، الا أن الإدارة فيها تتم على صورة متشابهة لأى شركة تجارية ".

- علّق على هذه العبارة ، شارحا أسبابها ، وموضحا معناها ومبيناً رأيك الخاص فى ... هل تختلف الإدارة باختلاف النظم الإقتصادية والسياسية السائدة فى العالم ؟

٤) ما هو الجهد الذى بذلته " الهيئة المتحدة للتعليم الأمريكى " ؟ وما أثره على علم الإدارة ؟ .. اشرح فى إيجاز صورة لبعض هذا الجهد.

٥) يرى علماء الإدارة أنه لابد من السعى لتحقيق الوصل أو الربط بين " الفرد والمنظمة " . اشرح منطقهم فى ذلك .. ورأيك الخاص .

٦) اشرح بشيء من الإيجاز بعض الجهود التى بذلت من أجل إيجاد نظرية للإدارة التعليمية ، على أن تتناول بالشرح والتعليق " نظرية مورت".

٧) لماذا أصبح موضوع " ثقافة المجتمع " و " ثقافة المنظمة " من الموضوعات التى تهتم بها العملية الإدارية سواء على الصعيد المحلى أو الإقليمى أو الدولى ؟ .. اشرح رأيك الخاص فى ضوء دولية العملية الإدارية.

الفصل السابع عشر

هل الادارة عِلم .. أم فن .. أم مهنة .. أم قابلية واستعداد

What Management is - an art ? a Science ? a Profession ? .. Aptitade

تسـاؤلات :

كثر الجـدل واحتـدم النقـاش حـول ماهيـة الادارة ، وحـول طبيعتهـا .. هـل الادارة علـم Sceince؟ هـل الادارة فن Art ؟ .. هـل الادارة مهنـة Profession؟ .. هـل الادارة قابلية واستعداد Aptitude ؟ .. هل الادارة انطلاقة شخص يتحلّى بمجموعة من الصفات؟.. هل الإدارة يصعب وصفها ، ويصعب اعطاء وصف علمى دقيق يعبر عنها ، ويفصح عـن حقيقـة كنهها Accult Qualities ؟ .. وهل الإدارة ضربٌ من الغموض المقترن بالعديد من الصفات التى تُولد مع الانسان وتتفاعل مع بعضها وتُكوّن نوعاً من القُدرة الخاصـة التـى تسـاعد الظـروف البيئية المحيطة المناسبة على نموها وبروزها A Mystique ؟..

هذه الأسئلة وغيرها دارت فى أذهان وكتابات كثير مـن العلمـاء والبـاحثين فـى موضـوع التنظيم والادارة ، وفـى الحقيقـة فاننـا نـرى أنـه لكـى يتشـرك القـارئ معنـا فـى مناقشـة هـذا الموضوع ، فانه ينبغى أن يكون لديه قدر من الالمام عن بعض الجهود التىبُذلت فى سبيل تدعيم الفكر الادارى ...وبالتالى التطور فى الفكر الادارى الذى أدى الى إثارة مثل هذه التساؤلات.

أولا – هل الادارة علم .. أم فن ؟

لعل القارئ يتذكر جيداً ما أوردناه فى بحوثنا السابقة عن الجهود التى بُذلـتْ فـى سـبيل نشأة الادارة العلمية ، ويتذكر قول " فردريك ونسلو تايلور " عن الادارة العلميـة ، بأنهـا تتطلـب ثورةٌ عقلية من جانب الادارة .. ومن جانب العمال [٩].. وكذلك يتذكر قولـه وهـو يحـاضر تلامذتـه من طلبة الدراسات العليا فى كلية ادارة الأعمال بجامعة هارفارد ، مُتحدثاً عـن خُلاصـة الـدروس المستفادة من تجاربه ، ومعاملاته مع القوى العاملـة ، وموصيهـا بالأسـلوب الواجـب الإتبـاع مـع العمال لتطبيق منهجه الجديد .. قوله : " ليكن مفهوماً أن الشك يعتبر من أهم خصائص العمـال حينما نتعامل معهم .. أنهم يبحثون عن علامةٍ يتوهمون منها أننـا ننظـر اليهـم نظْـرة تعـال .. أو نظرة احتقار !.. إن فردريك ونسلو تايلور يوصى أبناءه طُلّاب الدراسـات العليـا بعـدم الغضـب أو الإنفعال ... ويقول لهم أننا ينبغى أن نصبر ونداوم على الاصـلاح " بالأسـلوب العلمـى ".. أى أن الادارة العلمية منذ نشأتها طبقت الأسلوب العلمى فى البحـث والدراسـة مـن أجـل أن تخـرج

بجديد يمكن أن يطبق على مستوى ادارة المصنع .. لجأت الى التجربة لكى تخرج منها بمعرفة مكتسبة .. هذه المعرفة تتخذها منهجا للتطبيق والملاحظة والمراقبة لمداومة البحوث وتطوير التجربة .. وبمعنى أوضح فان " فردريك ونسلو تايلور " قام ببعض المشاهدة أو المراقبة .. ثم تكونت عنده بعض الأفكار نتيجة لملاحظاته ومشاهداته للعمال أثناء أدائهم داخل المصنع .. ثم وجد نفسه أمام مشكلة تتعلق " بالاسراف والضياع " .. فى الوقت وفى الجهد .. وفى المواد .. وهنا تحرّك عقله مُستخدما علمه للتغلب على هذه المشكلة .. فوضع بعض الافتراضات . كقوله : " لو أننا اختصرنا الحركات الزائدة غير الضرورية لأدى هذا الى مزيد من الانتاج ".. هذا دفعه الى أن يلجأ الى أساليب علمية لاختصار الحركات الزائدة غير الضرورية .. ثم تركيب أسلوب قياسى جديد أمثل لأداء الأعمال .. ثم تدريب العمال على هذا الأسلوب .. فماذا كانت النتيجة ؟.. تحققت فعلا صحة هذا الافتراض .. وهكذا سار فى بحوثه من افتراض الى آخر . الى أن استطاع أن يوجد أسلوبا يُنسب اليه .وفضل تايلور أن يطلق عليه " الادارة العلمية ".

ومن الجهود الأولى التى بُذلت فى هذه الحقبة التى أطلقنا عليها فى الفصول الأولى من هذا المرجع " نشأة الادارة العلمية " الجهود التى بذلها " هنرى فايول ".. والتى أوضح فيها شمول وعمومية الادارة .. ووضع للادارة مبادئ وواجبات .. ثم أنه من الأوائل الذين نادوا بأن أى مشروع كبيرا كان أم صغيرا معقدا كان أم بسيطا .. ينبغى أن تتوافر فيه مجموعة من الوظائف .. ومن بين هذه الوظائف " الوظيفة الادارية " والتى أوضح أن نشاطها يُعتبر نشاطا مُتميزا ومستقلا عن الوظائف الأخرى .. بل أكثر من هذا نرى أنه نادى " بضرورة تعليم الادارة ".. وكذلك " ضرورة توافر سمات خاصة وصفات ادارية معينة " .. ثم نادى ب " ضرورة التدريب لاكتساب هذه الصفات ".

ولعل من الملاحظات الهامة التى نوجه اليها أنظار الباحثين فى علم الادارة .. أن " هنرى فايول " اهتم فى بحوثه الادارية بضرورة توافر " فن معاملة الناس The Art of Handling men ".

فهو يقول " حتى يمكن أن نحصُل على تعاون مُخلِص ونشِطٍ من رؤساء الأقسام ، فإن هناك حاجة الى مدير قادر لا يخشى المتاعب أو المسئولية . ويتضح فن معاملته للناس في حرصه على مرؤوسيه ، وثقة رؤسائه".

" To have loyal and active cooperation from departmental heads an able manager of men is needed who fears neither trouble nor responsibility. The art of handling men is appearent from keenness of subordinates and confidence of superiors".

أى أنه منذ نشأة الادارة العلمية ، والتى تستهدف انجاز الأعمال عن طريق الآخرين .. لجأت الى التجربة .. واستنبطت من هذه التجربة مبادئ ، وواجبات .. وقررت أن يكون هناك فن فى معاملة الناس .. وهكذا تكون جمعت بين أسلوب البحث العلمى .. ومراعاة ظروف عمل العمال ، وبذل الجهود التى من شأنها توضيح أهداف الأسلوب الجديد ، وما يعود على العمال من نفع وخير عند التطبيق السليم ... هذه الجهود التى تُبذل من أجل التغيير تتحقق من خلال " فن المعاملة ".

ولعل فن معاملة الناس هو الذى دفع " التون مايو " وزملاؤه على اجراء تجاربهم الشهيرة من أجل تحقيق أثر العوامل النفسية والعاطفية والحسّية على الانتاج.. ثم بعد هذا ظهور المدارس الفكرية المختلفة .. ومن بينها مدرسة العلوم السلوكية ، ومدرسة النظام الاجتماعى ، وكليهما يخدمان موضوع الادارة فى الكشف عن قدرة الانسان فى الخلق والابداع والابتكار .. وقد لوحظ فى جميع البحوث التى أُجريت فى هذا الشأن أنه لا يمكن عزل هذه العلوم عن بعضها ، وأن هذه العلوم اذ تتبادل العون فيما بينها ، فان هذا لا يمنع من أن يكون لكل علم منها . أى علم النفس ، وعلم الاجتماع ذاتيته المستقلة ، ومجالات بحثه فى آفاق النفس البشرية.

ولعل هذا يسوقنا الى التساؤل .. هل الادارة بكل هذه البحوث التى أُجريت .. تعتبر علم ؟.. فى الحقيقة للرد على التساؤل ينبغى أولا أن نتعرف على ما هو " العلم " .. وما هو " الأسلوب العلمى " .. وأن نعقد مقارنة فى ضوء الأساليب التقليدية التى كانت قائمة . ومحاولات

الباحثين فى تطوير الأداء بما يتناسب والمتغيرات التى حدثت فى النصف الأخير من القرن الماضى وأوائل هذا القرن ... وأثر هذه البحوث على ترشيد الأداء وزيادة الإنتاج ... الخ غير ذلك مما يتطلب دراسة معقدة تحتاج الى تحليل علمى مفصل . وقد تكلمنا فى هذا الموضوع سابقا عندما تناولنا علماء الإدارة السابقين والمعاصرين ، وإسهاماتهم من أجل إيجاد نظرية موحدة للإدارة.

غير أننا نسرد فيما يلى وفى إيجاز **بعض السمات البارزة للعلم .. أو الأسلوب العلمى.**

١) الطابع التقدمى للبحث العلمى :

يتميز البحث العلمى بتعاون مجموعة من الباحثين ، بمعنى أن كل باحث يستفيد من البحوث التى أجراها غيره ، وما استخلصه من نتائج ، ثم يضيف الى هذه النتائج .. أى يضيف مزيداً من المعلومات الى الدرجة التى يمكن معها فى النهاية استخلاص نظرية من مبادئ مقبولة .. بتطبيق قواعد رياضية ويمكن لأى انسان على جانب من الفهم والدراية بالموضوع أن يتأكد من صدق هذه النظرية ، عن طريق مراجعة هذه المعادلات الرياضية فى ضوء المبادئ والقواعد التى تكونت النظرية على أساسها.

٢) اسهام الفرد :

لاشك أن كل شخص له ميوله واتجاهاته الخاصة . الأمر الذى قد يدفع بعض الباحثين بأن يضعوا معارفهم الشخصية والتى تكاد تقف عند الظواهر أو المشاهدة ، وهذا يكون واضحا فى كتاباتهم التى يغلب عليه هذا الطابع ، ومما لاشك فيه أن الأسلوب العلمى يتشدد كثيرا فى اثبات المشاهدات ذات الطابع الخاص .. فالأسلوب العلمى قد لا يسْلمْ من سوء الاستعمال .. لكن العلم كعلم لا يعتمد على المشاهدة أو المؤثرات الذاتية .. انما يتطلب اثبات هذه المشاهدة أو المؤثرات الذاتية موضوعيا .. فالأسلوب العلمى وان كان يُدخل فكرة المؤثرات الذاتية فى البحث الانسانى ، إلاّ أن أهم ما يميز أسلوب العلم .. هو الطريقة التى تتحول بواسطتها نظرياته الى

معرفة .. قد يبدأ البحث بالمعارف السطحية التي تكاد تقف عند ظواهر السلوك والشعور .. ثم ينتهى الى المعارف العميقة .. والحقائق الخفية عن الموضوع الذى ينبغى أن يبحث فى أعماقه.

٣) قابلية النتائج العلمية للتطور :

لعل أبرز ما يُمَيِّز الأسلوب العلمى ، اعترافه بعدم جمود ما يتوصل اليه من نتائج. فالأسلوب العلمى يؤمن باستمرار التجارب والاستفادة من نتائج التجارب التى تجرى فى مجالات العلوم المرتبطة ، ومن هذا المعنى ، فان أسلوب البحث العلمى لا يَدَّعى لنفسه الصواب المطلق فيما وصل أو يصل اليه من نتائج ، وانما يكون دائماً على استعداد لمزيد من البحث والدراسة .. وهكذا نجد أن ما قد يصل اليه الأسلوب العلمى فى فترة من الفترات من نتائج ، تُراجع فى فترة أخرى ، ويضاف الى هذه النتائج فى فترة ثالثة .. الخ .. كل ذلك فى ضوء التجارب الموضوعية .. وهذا يُفَسِّرلنا التقدم المستمر فى العلوم .. اذ لو رضيت العلوم عن النتائج التى توصلت اليها فى فترة من الفترات .. وسكتت عليها .. لما كان هذا التقدم المذهل الذى نشاهده الآن فى شتى فروع العلوم.

ولعلنا باستعراضنا لهذه السمات البارزة للعلم والأسلوب العلمى ، نخلص الى نتيجة ، بأن الادارة تتوافر فيها هذه السمات ، وقد أوضحنا عند شرحنا للوظائف الادارية ما يعطينا صورة لما ينبغى أن تؤديه مختلف المشروعات عند التخطيط .. أو التنظيم .. أو تعيين القوى العاملة .. أو التوجيه .. أو الرقابة .. أو التنسيق ، وأن خلاصة الاتجاهات التى تسير فيها الادارة فى هذا الشأن مُستمدةً من التجارب والأساليب العلمية التى تضافرت فيها جهود العديد من العلماء ، حتى وصلت الى المبادئ والقواعد والنظم والإجراءات التى تُطَبَّقْ فى دوائر الأعمال ، وغيرها من أوجه النشاط الانسانى .. ومن ذلك ، يمكن القول أن الادارة تسلك سبيل العلم .. وان كانت البحوث والدراسات التى تتعلق بها تعتبر حديثة نسبياً بالنسبة للعلوم الأخرى ، حيث أنها بدأت فى أواخر القرن الماضى ومطلع هذا القرن .. ثم ازدهرت فى السنين الأخيرة من مجتمعنا الدولى المعاصر ، **مما جعل البعض يصف عصرنا ، بأنه عصر الثورة الادارية ،عصر**

نظام إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة ، عصر التقدُم المُذهل فى التكنولوجيا ونظم المعلومات ، وأن السنوات المُقبلة ستشهد المزيد من الإبتكارات فى عالم الإليكترونيات وأجهزة الحاسبات ، ويا ويل أى دولة لا تُطوِّر نظمها التعليمية لكي تأخذ في حسبانها هذه التطورات ، وتُعدَّ أبنائها لمقابلة ما يواجهه القرن الواحد والعشرين من تحديات.

هل الإدارة فن ؟..

أما فيما يتعلق بما اذا كانت الادارة فن .. فان هذا يدفعنا الى دراسة شخصية الفرد .. وشخصية الفرد .. وشخصية الفرد ليست جزءاً من جسد الانسان يُمكن الإشارة إليه ، كذراع الانسان .. أو رأسه .. أو قدمه .. انما شخصية الفرد تتضمن قدراته ، والتى تتضح فيما يؤديه من أعمال ، وكذلك تتضمن استعداداتُه التى تُحرِّكها دوافعه الخاصة ، وكذلك مزاجه الخاص ، وكذلك السمات التى يتصف بها ، كالهدوء والانفعال والنشاط الدائم أو الخمول ، أو الجرأة والاندفاع ، أو التَعقُّل والتَبصُّر ... الى غير ذلك من السمات التى يتّصفُ بها الشخص فى ضوء مؤثرات البيئة ، وكذلك القدر من التأثير الذى يُحدثه الشخص فى البيئة .. ويدخل فى ذلك دراسة خلق الانسان ، لمعرفة الأسلوب الذى ينتهجه الفرد فى سبيل تحقيق أهدافه ، وهل دوافعه تجعله يسير فى طريق مستقيم وفقاً لقيَمْ ومُثُلْ يرضى عنها المجتمع أم لا ؟ .. وذلك لأنه مما يكشف عن شخصية الفرد بعض المنافسات أو الصراعات التى قد تحدث كجزء من مسيرة الحياة .. كل هذا ينبغى دراسته .. وذلك لأن هناك جوانب يمكن أن نقول بامكان انسحابها على الناس جميعاً .. كقولنا مثلا " ان الذين يتخرجون فى كلية الطب هم أطباء ".. ولكن رغماً عن أن هؤلاء الأطباء يدرسون مثلا فى كلية واحدة (هى كلية الطب)، ويتخرجون على نفس الأساتذة .. الا أننا نجد فى الحياة العملية أن هناك زميلان .. أحدهما صار له حظ فى الحياة وشُهرة ويحظى بثقة كبيرة لدى الجماهير أكثر من زميله الآخر ، فلماذا اذن يحدث هذا ؟.. هنا يتحتم دراسة شخصية الفرد حتى يمكننا أن نخلص الى شئ ذى قيمة .. وهذه هى النواحى التى

نعنيها بصفة خاصة عندما نتحدث عن ضرورة دراسة شخصية الفرد.. وما هى العوامل التى جعلت من هذه الشخصية ذات سمعة طيبة وتحظى بتقدير المجتمع وإعترافه بتميُّزه.

فالشخصية تشير أساساً الى النواحي التى تُميِّز الانسان عن غيره من الناس فى الجماعة التى ينتمى اليها .. معرفة العديد من المواقف ذات الطابع الثقافى المحدد والتأثير العلمى والعملى فى مجال نشاطه أو تخصصه .. وهذه المواقف هى التى تؤثر فى مجموع المتعاملين وتجعلهم يصدرون أحكاماً على هذا الشخص .. وهم يستندون فيما يقولون على بعض المواقف المُستمدة من تجاربهم الشخصية ، ثم هم بعد ذلك ينشرونها على غيرهم كدليل يرشد ويؤيد صدق ما يقولون..

وغالباً ما يتحدثون عن المهارة الخاصة التى كشفوها .. وعن الأسلوب المُتميِّز فى المعاملة .. الى غير ذلك من المعتقدات الشخصية التى يُكوِّنها الفرد نتيجة لتجاربه الخاصة عن ما أسفرت عليه معاملاته مع شخص مُعيَّن ... مثلَ هذا الشخص المُتميز.. يقال عنه بالاضافة الى كونه عالم .. فهو أيضاً فنان .. ومن هنا نجد أن الطبيب الذى اشتهر كوّن لنفسه بالاضافة الى ما لديه من علم مهارات خاصة مُكتسبة نتيجة ممارسته لمهنته يومياً .. فقد إستطاع بعلمه ومهارته وممارسته لمهنته بالأمانة والعناية بمرضاه أن يُكَوِّن له أسلوبه الخاص وإستنتاجاته الخاصة . هذه الإستنتاجات الخاصة تكون له هادياً ومرشداً بحيث يستطيع التصرُّف فى اللقاءات اليومية مع المرضى بالأسلوب الذى يجعلهم يرضون ويقتنعون به .. ويُروِّجُون له بين من يعرفون.

اذن ، فالفن هو عبارة عن المهارات المكتسبة من تطبيق العلم .. بحيث تؤدى هذه المهارات المكتسبة عند التطبيق الى تحقيق أفضل النتائج . وبالأسلوب الذى يُرضى احتياجات من هم يحتاجون إلى هذه المهارات.

ومن هذا المنطق ، فان هذا ينطبق تماماً على الادارة .. فان من يتولى وظيفة ادارية ، أيا كان القدر من العلم الادارى الذى حصل عليه ، لا يكون هذا دليلا قاطعا على حُسن قدرته على تصريف الأمور الادارية.. انما ينبغى أن يُضيف الى هذه العلوم ، معارف أخرى مستمدة من المواقف التى تُقابله ، وما أكثرها فى عالم الادارة الذى يهتم بالدرجة الأولى بالقدرة على انجاز الأعمال عن طريق الآخرين فى إطار مراعاة العوامل الإنسانية.. فهناك تيار متدفق يتمثل فى

المواقف والمشكلات اليومية التى تتطلب الحل .. ومَن تفهم المديرلهذه المواقف .. وقدرتـه على سرعة حل هذه المشكلات بالأسلوب الانسانى الذى يحقق صالح المشروع ، وصـالح القـوى العاملـة فيه .. هذا الأسلوب لو عُرف واشتُهر به أى شخص فى موقع المسئولية الإشرافية .. صار مديراً فناناً .. وهكذا .. فان الادارة بالاضافة الى كونها علماً .. فانها أيضاً فنا .

هل الادارة مهنة ؟ ..

والآن .. ننتقل الى الجزء الأخير مـن التسـاؤلات التـى أثارهـا ويُثيرهـا الكثـيرون .. أثارهـا ويثيرها رجال الأعمال .. ويُثيرها الطلبة فى قاعات الدرس .. وكذلك غيرهم من أصحـاب المهـن الخاصة فى مناسبات عديدة .

وفى الحقيقة إنّ الرد على هذا السؤال الذى يُثير كثيراً من الجدل والمناقشات ، يتطلب أن نرجع بالقارئ الى ما قبل نشأة الادارة العلمية وتطورها ، قبل الثـورة الصناعيـة ، لنتعـرف علـى الظروف التى كانت سائدة ، وما هو موقـف المشـروعات التجاريـة ، وقتئـذ ؟ وبالتـالى ادارة هـذه المشروعات.

لعل القارئ قد تَعَرّف من قراءته للفصول الأولى من هذا المرجع ، أن النشاط التجارى فيمـا مضى لم يكن من المهن المرموقة ، أو المهن التى تتطلع اليها فئة المثقفين علـى وَجـه الخصـوص. فقد كانت تُعتبر المهن التجارية من " المهن الحقيرة " .. وقد ضربنا مثلا فيمـا مضـى أن نـابليون بونابرت حينما أراد تحقير الانجليز ، وصفهم بأنهم " أُمّةُ مـن أصحـاب الحوانيـت ".. وكذلـك ضربنا مثلا من وصف " آدم سميث " أبو الاقتصاديين حـين قـال عـن رجـال الأعمـال : " انهـم مجموعة من الرجال ، لا تتفق مصالحهم مع مصالح الجماهير ، وأن مصالحهم غالباً ما تكون فى خداع الجماهير وظُلمهـم ، وتبعـاً لذلـك فـانهم فـى أحيـان كثـيرة يلجـأون الى خـداع الجماهـير وظلمهم " !!..

هذه هى بعض الأوصاف التي كانت سائدة فيما مضى عـن رجـال الأعمـال ، وهـؤلاء هُـمْ الذين يقومون بالنشاط التجارى .. فاذا كانت هذه هى أوصافهم على ألسـنة أبـرز الزعمـاء ورجـال الاقتصاد فى ذاك الزمان .. فماذا يكون وصـف مـن يتـولى ادارة هـذا النشـاط اذن ؟ .. لاشـك أن

الحقائق التاريخية تؤكد ابتعاد فئة المثقفين عن هذا المجال ، الأمر الذى أدى الى سيادة مفهوم .. " أن الذى يملك .. هو الذى يدير " وهو ما أطلقت عليه المراجع العلمية .. " عصر الادارة التقليدية " .. غير أنه حدث تَطورٌ هائل فى العلوم الهندسية والتطبيقية بعد الثورة الصناعية .. وترتب على ذلك كِبَرُ أحجام المشروعات .. ووجود وحدات للعمل كبيرة .. يعمل فيها عدد كبير من الأشخاص .. وتتركز فيها عناصر الانتاج ، واقترن ذلك باتساع أسواق الاستهلاك ، وخلق أساليب الائتمان القادرة على المعالجة المصرفية .. كل هذا أدى الى بروز أنواع متعددة من المشكلات الادارية التى لم تكن معروفة من قبل .. الأمر الذى فرض نفسه على العلماء وقتئذ ، وحاولوا جاهدين أن يطوّروا أساليب العمل التقليدية عن طريق مُسايرة التطورات والمتغيرات . وما يتطلبه ذلك من ضرورة التخلص من الأساليب التقليدية فى الادارة .. وخلق أساليب جديدة تساير التطورات العلمية المتلاحقة ، والتى تترك أثراً تطورياً على الصناعة والتجارة ، ومختلف أوجه النشاط الانسانى فى الحياة.

ومن بين الأوائل الذين أوضحوا هذا المفهوم " هنرى فايول " الذى قسّم أوجه النشاط الصناعى فى المنشآت الصناعية الى ست مجموعات .. أو ست وظائف .. وقال : إنّ أى منشأة ، سواء كانت بسيطة أم معقدة .. صغيرة أم كبيرة .. ينبغى أن تتوافر فيها دائماً هذه المجموعات الست من أوجه النشاط أو هذه الوظائف الأساسية .. وأن لا يتولى هذه الوظائف الا الكفاءات القادرة على القيام بها .. ومن بين هذه الوظائف " النشاط الادارى Managerial Activities.

اذن .. ينبغى علينا أن نقف وقفة تحليلية أمام هذه الحقيقة التى تأكّدت منذ أواخر القرن الماضى .. ومطلع هذا القرن .. وهى أن النشاط الادارى نشاط مُتميّز .. مستقل .. ينبغى أن يُمارس فى جميع أنواع المشروعات أياً كانت أحجامها .. وأياً كانت أنواعها.

غير أن هناك حقيقة أخرى ينبغى أيضاً أن نقف أمامها .. وهى أن وجود النشاط الادارى " بصورة متداخلة "... أو " بصورة مستقلة " .. يتوقف على درجة التطور والنمو الذى يحدث فى أى مجتمع من المجتمعات .. وذلك وفقاً لقاعدة تقسيم العمل التى نادى بها الكثير من العلماء من

قبل مثل العالم " هنرى فايول ".. وكذلك معاصروه .. غير أن هنرى فـايول يعطى صورة على جانب كبير من الوضوح حين يقرر فيما يتعلق بضرورة الأخذ بتقسيم العمل .. أننا كلّما تعمقنا فى الأخذ به .. كلما استطعنا أن نتطور نحو المجتمع الأرقى .. ويضرب مثلا من خلق اللّه سبحانه وتعالى.. فهو يقول : " ان الحيوانات الأميبية ".. وهى الحيوانات الهلامية " وحيدة الخلية " تقوم بتمثيل جميع الوظائف اللازمة لها من أجل الحياة .. غير أنه فى عالم الحيوان .. كلّما ازدادت هذه الحيوانات رُقيا ... كلما ازدادت أعضاؤها وضوحا وتميـيزا .. وكذلك فى " المجتمعات الانسانية "..كلّما اطرد نمو جماعة من الجماعات ، استجّدت " أجهزة " قادرة على أداء الأمور المُسْتحدثة بأعلى قدر من الكفاءة .. وذلك بدلا من الجهاز الذى كان يؤدى جميع الوظائف من قبل .. ولعل مما يساعد على تحقيق ذلك أن الانسان هو أعلى المخلوقات رقيا .. حيث ميزه اللّه بالعقل ..وأحسن بناءه وصورته ، وأن هناك تناسب كامل بين كل عضو من أعضاء الجسم ، مع ما تؤديه جميع أعضاء الجسد من وظائف... أعضاءه الظاهرة والباطنة ... وأنه إذا إشتكى من الجسد عضو من الأعضاء تداعى له سائر الأعضاء بالسهرَ والحمىّ.

ومن هذا المنطق ، فاننا نوضح أنه كلما ازدادت المجتمعات تطورا ورقيا .. فان " الوظيفة الادارية " سيتولاها " المتخصصون " فيها والعارفون بأمورها .. واذا لم يحدث التطور بالسرعة اللازمة لملاحقة التطور فى العلوم والفنون التطبيقية .. فان الوظيفة الادارية تكون " وظيفة متداخلة ".. بمعنى يظن الكثيرون أنهم قادرون عليها !!.. ويُمكنُ تصريف أمورها !!..

ولعل هذا المعنى ، هو الذى كان فى ذهن " هنرى فايول " حينما نادى " بضرورة تعليم الادارة " .. بل أكثر من هذا .. كان يرى أن جميع الموظفين فى المنشآت سواء كانوا صغارا أم كباراً ، ينبغى أن يكون لديهم قدر من المعلومات بالنسبة للوظائف الأساسية فى المشروع .. وهذا القدر ترتفع نسبته من وظيفة لأخرى تبعاً لنوع الوظيفة .. ووضعها فى هيكل التنظيم الادارى للمنشآت ..حتى نصل الى وظيفة المدير الذى ينبغى أن تزداد لديه الأهمية النسبية للقدرة الادارية على ما عداها من قُدرات .. على أن يكون لديه قدر كاف من الالمام بجميع الوظائف التى

توجد في المنشأة ، حتى يكون قادرا على تنسيق أوجه نشاطها بما يحقق الكفاءة الانتاجية للمشروع.

وهذا المعنى نفسه ، هو الذي أدّى الى أن يُجمع علماء التنظيم والادارة على ضرورة " تطوير التعليم الاداري " ، بحيث يوفر التعليم لهؤلاء الذين يسلكون سبيل التعليم الادارى القدر من المعلومات الذى يُمكّنهم من تحمل تبعات وظائفهم ، على أن يُضيفوا اليه من شخصيتهم وقدراتهم ، حيث أنه من الأمور المستقرة الآن ، أن الادارة لا تستطيع أن تستقل بنفسها .. ولا تستطيع أن تعزل نفسها عن العلوم الأخرى.

ان الادارة مثلا لا تستطيع أن تستقل بنفسها عن العلوم التى تبحث فى طبيعة الانسان ، ومعرفة الأسلوب الأمثل الذى يمُكن عن طريقه توجيه النشاط الانسانى بالأسلوب الذى يرتفع إلى إنسانية وآدمية البشر ، بحيث يلقى أسلوب العمل من الإنسان استجابة لديه .. ان الادارة مثلا لا تستطيع أن تعزل نفسها عن الوظائف الأخرى التى توجد فى المشروعات سواء أكانت مالية أو انتاجية أو تسويقية .. الخ .. لأن المدير هو المسئول عن تحقيق التنسيق بين أوجه النشاط المختلف لهذه الوظائف .. ولعل هذا يُفَسّر لنا جميعاً ، ما يجمع عليه علماء التنظيم والادارة ، من أن الادارة هى " علم شامل " .. فالادارة ترتبط بعلوم الاجتماع وعلم النفس .. لتعاملها مع الانسان .. والادارة ترتبط بعلوم الاقتصاد لاستخدام نظرياته فى تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية للمشروعات مع مراعاة العامل الانسانى .. والادارة مرتبطة بالعلوم القانونية .. وذلك لكى يسير النشاط فى اطار من قوانين الدولة التى تنظم العلاقات بين الناس بعضهم وبعض ، وبين الناس والمشروع الذى يعملون فيه ، وبين المشروع والمجتمع وبين المشروع والدولة ، والادارة مرتبطة بالعلوم الاحصائية حيث أن تحليل الانجازات التى تمت فى ضوء الميزانيات التقديرية ، وكذلك التنبؤ بالمستقبل من أهم مهامها .. والادارة مرتبطة بالعلوم المحاسبية التى تُعتبر " العين الحساسة " التى ترى وتسجل حقيقة الواقع يوماً بيوم .. وتستخدم هذا التسجيل بأساليبها التحليلية التى تعطى صورة حقيقية وواقعية عن نتيجة العمليات فى نهاية الفترة الزمنية المقررة... الى غير ذلك من ارتباط الادارة بالعلوم الأخرى ، مما لا يتسع المقام هنا لسرده ، انما

نسوق بعضه على سبيل المثال وليس الحصر ، حتى نعطى بعض الملامح عن القدر من المعلومات الذى ينبغى أن يتوافر فيمن يتولى مهام الوظائف الادارية.

والآن نتساءل .. هل كان يوجد فيما مضى ، مع تطور أحجام المشروعات واتساعها وتعددها .. العدد الكافى من الأشخاص الذين لديهم هذا القدر من المعلومات الذى يمكنهم من أداء وظائفهم بالكفاءة اللازمة ؟.

ثم نتبع هذا السؤال .. بسؤال آخر .. هل كان يوجد العدد الكافى من الهيئات التعليمية التى خططت مناهجها وفتحت أبوابها .. لتستقبل الراغبين فى مثل هذه الدراسة . وليصلوا الى أقصى درجات العلم الادارى المتخصص ، مثلما هو قائم فى فروع العلوم الأخرى؟.

فى الحقيقة إنّ الرد على مثل هذه التساؤلات يُعتبر على جانب كبير جدا من الأهمية للتعرف على .. هل الادارة مهنة أم لا ؟ .. والآن نضرب بعض الأمثلة من واقع مجتمعنا المصرى الذى نعيش فيه.

حلاق القرية .. ومهنة الطب :

نحن نعرف جميعاً مدى جريمة الاستعمار البريطاني لمصر فيما مضى . ومن بين هذه الجرائم نوّجه النظر إلى ما يتعلق بفرض الجهل والظلام علينا .. ويكفينا أن نعرف أن مستشار التعليم فى مصر أيام الاستعمار هو " مستر دنلوب " وهو خبير صناعة الجلود والأحذية فى بلاده !.. ونعرف أن سياسات الاستعمار كانت قائمة على ركيزتين .. " فرض الجهل .. وفرق تسد ".. ومن هذا المنطلق خططوا للسياسات التعليمية بحيث لا تسمح بمسايرة ركب التطور العلمى فى العالم ، وكانت سياساتهم هذه تتناول كافة شئون المعرفة ، ومن بينها مثلا فيما يتعلق بالعلوم الطبية ، فالسياسات التعليمية الإستعمارية لم توفّر للمجتمع المصرى الأعداد الكافية من الأطباء الذين يستطيعون أن يقوموا بدورهم الانسانى فى مختلف أنحاء مصر .. الأمر الذى أدى الى ظهور ما كان يُطلق عليه " حلاق القرية ".. هذا الحلاق هو الذى كان يُمارس لدى الفلاحين المهام التى تتعلق بالشئون الصحية !.. ووصل الأمر ببعضهم الى الحد الذى كانوا يجرون فيه عمليات جراحية !.. كعمليات استئصال أصابع اليد والقدم لشباب الفلاحين حتى لا ينخرطوا

فى سلك الجندية !!.. (ولنا ملاحظة هنا .. وهى أن الفلاح وقتئذ كان يتهرب من الجندية لأنه كان يعرف أنه يخدم الاستعمار).

وعلينا الآن أن نتأمل قليلا فيما كان يحدث فى مصر .:. هل حلاق القرية وهو يمارس عملا طبياً يمكن أن يطلق عليه طبيب ؟! .. كلا بالطبع .. ثم نتساءل .. هل كونه غير طبيب منعه من مزاولة وممارسة ما يدخل فى نطاق مهنة الطب ؟ .. أيضا الرد هنا .. كلا بالطبع ! .. ماذا حدث للتَغَلُّبْ على هذه المشكلة ؟.. حاربت مصر من أجل الاستقلال .. ووضعت نصب أعينها النهضة التعليمية والعلمية.. وكان أن أخذت الأعداد تتزايد فى الالتحاق بكلية الطب .. وتَخَرَّجَتْ بعض الأعداد المناسبة .. وذهب بعضها الى الريف .. فماذا كان موقف الريفيون منها ؟.. كان حلاق القرية هو موضع ثقتهم وكان ينتشر بينهم مفهوم .: " ان حلاق القرية أكثر قُدرة من الطبيب "!!.. ومع تخريج أعداد من الأطباء .. ظلّ حلاق القرية يُمارس مهنته .. الى حين !!.. فمع التعليم الالزامى والمجانى .. ومع انتشار نور العلم والمعرفة .. ومع تزايد أعداد الخريجين فى كليات الطب .. ومع انتشار الوحدات المُجَمَّعة التى توجد بها المستوصفات والمستشفيات .. مع كل هذا .. تطورت المفاهيم .. ونبذ الفلاحون حلاق القرية .. واعترف الجميع بأن " الطب مهنة " لا يزاولها إلاّ هؤلاء الذين يحصلون على ترخيص من الدولة .. ولا يمكن أن يحصلوا على هذا الترخيص إلاّ إذا توافرت فيهم المواصفات العلمية اللازمة .. وأيضا التدريب الطبى المقرر تحت اشراف الأجهزة المتخصصة فى الدولة .. وهكذا أصبح الطب مهنة متخصصة مستقرة.

مهنة المحاسبة ..

ومن مظاهر التَخَلُّف العلمى الذى كان يوجد بمصر نتيجة للسياسات الإستعمارية التى وضعت فى أولوياتها تعويق التقدم العلمى ، أنه لم تكن توجد المؤسسات التعليمية الإدارية والتجارية والمحاسبية القادرة على تخريج متخصصين فى هذه العلوم بالأعداد الكافية ، لذلك كان يقوم بوظيفة المحاسب أى شخص مُجتهد .. حتى وان كان غير حاصل على أى شهادة من الشهادات !! .. فلم تكن توجد أية قوانين تُنظم كافة المهن والتخصصات بالصورة التى نعرفها

الآن .. ومنها مهنة المحاسبة .. وكان نتيجة لكفاح مصر أن عقدت معاهدة عام ١٩٣٦ . ومن بين ما تقرر فى هذه المعاهدة الغاء الامتيازات الأجنبية .. وأدّى هذا الإلغاء إلى فرض مصر لأول مرة منذ احتلالها الضرائب عام ١٩٣٩ على الأجانب والمصريين على السواء .. الأمر الذى أدى الى ازدهار مهنة المحاسبة .. لأن الضرائب تُفرض على ناتج العمليات التجارية .. فمن هم هؤلاء الذين تعترف الدولة بهم لكى يقوموا بهذه المهمة ؟.. وجدت الدولة نفسها فى وضع فرض عليها أن تسمح للممارسين حتى وان كانوا عاطلين عن الشهادات العلمية بممارسة المهنة الى فترة زمنية مُحَدَّدة !!.. وكان ترخيصها لهم وقتئذ مؤقتاً تفرضه الظروف المحيطة بالتطور الذى حدث .. فهل استمر الوضع على ذلك حتى الآن ؟.. الجميع يعرف أن هؤلاء الممارسين ، لم يسمح لغيرهم ممن حاولوا بعد ذلك الدخول الى مهنة المحاسبة والانتماء اليها .. لم تسمح الدولة لهم بممارسة مهنة المحاسبة ، لأن الفرصة التى أعطيت لهم ، فرصة محدودة تتعلق بظروف معاشهم لاعتبارات انسانية ، وصدرت القوانين المنظمة بعد ذلك التى تضع المواصفات لمنْ يتولى مهنة المحاسبة .. وهكذا بعد أن كانت مهنة المحَاسبة يتطفل عليها أى ممارس لها .. صارت الآن " مهنة ".

المدير .. " والمايسترو " :

أوضحنا فى مرات عديدة أن الادارة هى القُدرة على انجاز الأعمال عن طريق الآخرين وأوضحنا أن المدير ينبغى أن يكون لديه قدر من الالمام بمختلف الوظائف التى توجد فى المشروع وذلك لأن مهمته بالدرجة الأولى هى تنسيق أوجه النشاط المختلف .. الأمر الذى أوجد نوعاً شديداً من الارتباط بين الادارة وفروع العلوم المختلفة .. وذلك حتى ينساب النشاط الانسانى وفقاً للخطة الموضوعة ، وتحقيقاً لهدف معين ، بأعلى قدر من الكفاءة مع مراعاة العامل الإنساني، وبأيسر سبيل ممكن .. ومما لاشك فيه أن القدر من المعرفة الذى يكون لدى المدير يُيسِّر مهمة الفهم .. وبالتالى مهمة التوجيه .. وبالتالى تحقيق روح الفريق فى العمل. والتوافق والتكامل والانسجام والتنسيق بين أوجه النشاط المختلف ، فى اطار من المفهوم العلمى المتطوِّر لأداء الوظائف الادارية.

غير أننا ينبغي أن نكون صادقين مع أنفسنا .. هل مقعد الادارة في حد ذاته مقعد سحرى يصبغ على من يجلس عليه هذه الصفات ؟ !!.. أم أن المفروض على كل من يجلس على هذا المقعد .. أو من يتولى هذا المركز في أى مرحلة من مراحل الهيكل التنظيمى والادارى فى المشروع .. المفروض أن يكون هذا الشخص لديه فعلا المواصفات التى تؤهله لشغل هذا المركز .. هنا حينئذ يُمكننا أن نُلَخِّصَ الأمر فى نقطتين :

- هناك مركز إدارى

- وهناك متطلبات لشغل هذا المركز الإدارى.

ومن الناحية العملية .. هل يتوافر دائماً فيمن يتولى هذا المركز الإدارى ، الشروط والمواصفات المطلوبة ؟ .. أم أن النظرة العامة فى ظل الظروف المحيطة تسير وفق أسلوب يمكن معه لأى إنسان أياً كانت درجة ثقافته ، أو أيا ما كان فرع تخصصه - ذلك فى حالة إذا ما حصل على درجة علمية فى أى فرع من فروع العلوم ، وعلى قدر من التخصص الفنى - هل يمكن لهذا الإنسان أن يشغل هذه الوظيفة الادارية ؟!.. مما لاشك فيه أن النظرة العامة التى سادت ، ونعتقد أنها مازالت سائدة لاعتبارات سنوضحها فيما بعد ، تسمح للحاصلين علمياً على مؤهل عال .. فى تولى الوظائف الادارية... بل إنَّ المشكلة تمتد إلى ما هو أكثر من ذلك ... فحتى العاطلين عن الشهادات يستطيعون أن يشغلوا هذه الوظائف !!... وقد يكون ذلك لأنهم يملكون المال ... ووفقاً للمفاهيم التقليدية التى كانت سائدة فى القرون الماضية ، فإن الذى يملك له الحق فى أن يدير ... غير أن التطورات السريعة والمتلاحقة فى عالمنا المعاصر فرضت نفسها .. خاصةً وأننا نعيش " عصر المنظمات الكبرى "...

اذا كان الأمر كذلك ... **فما هو وجه الشبه اذن بين المدير ، وبين " المايسترو " الذى نحاول أن نضربه مثلا فى هذه الدراسة ؟...**

لعل القراء يعرفون جيداً أن " مهنة الموسيقى " كان يزاولها كل من يستطيع أن يلعب على آلةٍ موسيقية .. وكانت تتألف الفرق الموسيقية من بين القادرين على العزف .. وكان الكثيرون منهم يعزفون الآلات الموسيقية " سماعياً " وليس مهماً أو حتْماً عليهم أن يُجيدوا العزف وفقاً

" للنوتة الموسيقية " .. وكان الأمر اجتهادياً بالنسبة لمن يتولى قيادة الفرقة ، قد يكون عليما بكل فروع الموسيقى .. أو قد لا يكون .. ثم تألفت أول فرقة للموسيقى العربية البحتة فى عام ١٩٣٤ .. ثم أخذت دراسة الموسيقى منذ ذلك التاريخ تنمو وتتطور ، تُساير التطور العلمى الموسيقى فى المجتمع الأوروبى .. وتخضع الموسيقى العربية فى نفس الوقت للبحث العلمى وتحديد نسبتها والأبعاد بين مختلف درجاتها باستعمال القوانين الحسابية .. ثم استمرت هذه الأبحاث حتى انتهى الأمر الى استنباط معدلات مُعَيّنة تعْتبر الأساس الذى تُبنى عليه ميكانيكية الآلات الموسيقية .. وكذلك علوم وقواعد التأليف الموسيقى والأوكسترالى الحالى .. وهكذا أخذت الحياة فى مصر تأخذ طريقها نحو النمو والارتقاء .. وصاحب ذلك نمو وارتقاء فى الموسيقى .. وتحتم عليه بالضرورة أن من يتولى قيادة الفرقة الموسيقية وهو ما نطلق عليه " المايسترو " ينبغى أن يكون عليما بدقائق العلوم الموسيقية ، وبتطورها الحديث الذى وصل الى استخدام ما يُطلقون عليه أدق من " الربع تون " .. وهو " الميكروتون " .. ويقوم هذا " المايسترو " بالعبء الأكبر فى تدريب الموسيقيين ، وفى خلق الابداع الموسيقى الذى يتمثل فى الأنغام الموسيقية التى تنساب من هذه الآلات جميعاً دون أى نشاز ، ويتم ذلك نتيجة للجُهد الذى يبذله " المايسترو " فى العديد من البروفات لتحقيق التوافق والتوازن والانسجام بين الآلات المختلفة.

ونرجو أن نوجّه الإنتباه إلى الذى يقوم بالتدريب الشاق من أجل الاطمئنان على سلامة أداء كل موسيقى بمفرده على آلتـه .. ثم سلامة أداء الموسيقيين جميعاً على الاتهم فى عمل جماعى .. هو " المايسترو " وبعد اطمئنانه الكامل يظهر أمام فرقته الموسيقية فى الحفلات حاملا " عصاه " .. يُلَوّحُ بها فى اتجاهات تكون لها آثار سحرية فى توجيه أفراد الفريق الموسيقى وخلق الابداع الذى ينال استحسان واعجاب السامعين .. وهكذا عن طريق توجيه المايسترو للموسيقيين الآخرين .. يتم التنفيذ.

اذن عندنا الآن " مايسترو " .. يُنجز العمل عن طريق الموسيقيين الآخرين .

تماماً مثل " المدير " .. يُنجز الأعمال عن طريق العاملين الآخرين.

والآن نعود الى التساؤل .. **" هل كُلّ من يُمْسك " عصا " ويقف أمام الفريق الموسيقى يكون " مايسترو " ؟ ..**

أعتقد أنه للرد على السؤال السابق ينبغى أن نتعرف على المواصفات العلمية فيمن يتولى قيادة الفرق الموسيقية ، **ومما لاشك فيه أنه ليس كل من يُمسك " عصا " .. ويقف أمام فريق من الموسيقيين يكون " مايسترو "!!.**

وعلى سبيل القياس .. هل كل من يجلس فى مقعد الادارة .. أوأى مركز إدارى ، ويكون مسئولا عن انجاز الأعمال عن طريق الآخرين .. يكون " مديراً " !!.. هذا يدعونا الى أن نتناول موضوع الادارة والممارسين.

الادارة .. والممارسين :

لعل القارئ الآن على علم تام بأن التجارب والبحوث الادارية تُعتبر حديثة نسبياً إذا قورنت بفروع المعرفة الأخرى .. وأنها أخذت الطابع العلمى مع تطور أحجام المشروعات وكبرها وتعدد وحداتها .. ويمكن القول على وجه التقريب أن الستين سنة الأخيرة هى التى شهدت روح المثابرة العلمية ، والاجتهاد المستمر من أجل استنباط المبادئ والقواعد التى تكون هادياً ومرشداً للادارة فى مختلف أوجه النشاط ..

ولعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضّح أن العالم بأسره كان أمام ظروف غير ملائمة نُلخِصها فيما يلى .

- مئات الآلاف .. بل الملايين من الوحدات التجارية والصناعية .. الخ.
- ظهور الحاجة المُلِحّة الى ادارة هذه الوحدات بالأسلوب العلمى الادارى.
- عدم وجود العدد الكافى من الهيئات العلمية المتخصصة فى تدريس العلوم الإدارية والقادرة على تخريج قيادات تغطى احتياجات هذه الوحدات.

- تـوارث المفـاهيم منـذ عصر الادارة التقليديـة .. بـأن مـن يملـك .. لـه الحـق فـى أن يدير ، حيث ما زال يوجد من بين أصحاب رؤوس الأمـوال مـن يعتقـد أن وجـوده فى مركز الإدارة يُصبغ عليه أمام المجتمع الذى يحيط به نوعا من الأهمية ! . وهذا فى حد ذاتـه قـد يكـون مـن التطلعـات التـى تُرضـى غـرور بعـض أصحـاب رؤوس الأموال !...

كل هذا أدى حتما وبـالضرورة الى وجـود طبقـة مـن المديريـن الممارسـين ؛ وهـذا مـا دعـى " بريك Brech " وهو من أبرز علماء الادارة الانجليز المعاصرين الى القول :

" أنـه علـى الرغـم مـن أهميـة الـدور الـذى تقـوم بـــه الادارة فـى انجـــاح المشروعات ، فاننا نجد أن الجهود التى بُذِلَتْ نحو اعطائها ما تستحق من عناية " مازالت محدودة النطاق " .. اذ نجد بين المديرين الآن أفراداً متخصصين فـى فنـون أخرى – كالهندسة والكيميـاء .. ومـا اليهـا مـن العلـوم والفنـون .. وقـد تطـورت الادارة واستَجَّدَتْ وسـائل فنيـة تُعْتَـبر أدوات فـى يـد الادارة .. فيجـب أن تستعملها فى تصريف أمورهـا اليوميـة علىٰ خـير وجـه ممكـن . غـير أن هـؤلاء المارسين الذين يجلسون فى مراكز الادارة لا يعترفون بهذه الوسائل ، على الرغم مـن أهميتهـا وضرورتهـا للارتفـاع بمستوى الكفايـة فـى المشـروعات ، وتحقيـــق الأهداف التى أنشئت من أجلها ، وقد يكون ذلـك لأنهـم وصلـوا الى مراكـز الادارة بفضل السنوات الطويلة من الخبرة التى قضوهـا فـى مجـالات تَخَصُّصِهـم . لذلـك نجدهم يتحيزون عند قيامهم بمهمة الادارة الى وجهة نظر معينـة ، وغالبـاً " مـا تنقصهم القُدرة علـى الاحاطـة بـالموضوع احاطـة شـاملة " ، ونحـن لا نسـتطيع أن نلومهم على ذلك ، لأن استعدادهم ظل مدة طويلة مركزاً فى نواح خاصة من فنهـم

.. ولم يكن هناك من يُرشِدْهم الى ماهية الادارة ومعناها .. فاذا أتيحت لهم الفرصة ليتبوؤا مراكز الادارة ، فلن يستطيعوا التَخَلّص من المقاييس الفنية لعملهم الذين عاشوا فيه ، وتمرسوا به طويلا".

ولعل من أهم النقاط التى يتضمنها رأى هذا العالم البريطانى البارز فى " مجال الادارة والمارسين" .. أن الجهود التى بُذِلت فيما يتعلق بالادارة .. أنها " مازالت محدودة النطاق " .. وأن المارسين للوظائف الادارية غالباً " ما تنقصهم القدرة على الاحاطة الشاملة بأهمية أساليب العملية الإدارية وفقاً لما توضحه علوم الإدارة ". ".

وفى ضوء ما شرحناه سابقاً ، يمكننا أن نصل الى هذه النتيجة :

– الظروف والأوضاع المحيطة بأصحاب رؤوس الأموال ورجال الأعمال اقتضت وجود مديرين ممارسين.

– هؤلاء المارسون .. غالباً ما تنقصهم الاحاطة الشاملة بالأمور لافتقادهم إلى المعرفة الشاملة بعلوم الإدارة.

ومما لاشك فيه .. أن الاحاطة الشاملة .. هى وحدها التى تسمح باتخاذ قرار مناسب ، حيث ينبغى أن تؤخذ جميع الاعتبارات فى الحسبان عند اتخاذ أى قرار من القرارات .. ذلك اذا أردنا أن يكون القرار صحيحاً وسليماً.

المارسين .. وسبيل الادارة :

يسمع المجتمع ويشهد من آن لآخر بعض المارسين لوظائف الادارة الذين حققوا نجاحاً ملحوظاً فى بعض المواقع .. بل ان نجاح بعضهم أعطى بعض المجادلين سنداً .. بأن الادارة ليست مهنة متخصصة .. ودليلهم على هذا هو نجاح بعض هؤلاء المارسين !!.. وفاتهم قبل أن يصدروا مثل هذا الحكم أن يتتبعوا جهود هؤلاء الناجحين ونشاطهم .. وهل هم فى أدائهم لنشاطهم وقفوا عند حد معين من علمهم الذى بدأوا به هذا النشاط ؟.. أم أنهم بحكم المسئولية التى يضطلعون بها ، وجدوا أنفسهم فى موقف يتعين عليهم فيه أن يستزيدوا من المعرفة تدريجياً

.. ثم يستعينوا فى أداء أوجه النشاط بالكفاءات المتخصصة التى تعاونهم فى نشاطهم .. أى أنهم يأخذون على عاتقهم تدريجياً سلوك " سبيل الادارة " .. أى سبيل التعليم وتطبيق ما يتعلمون على ما يمارسون .. خاصة وأن الثورة الادارية صارت الآن على كل لسان ، بل هى أكثر دورانا على ألسنة القائمين على شئون الادارة فى مواقع دوائر الأعمال .. بل أن الممارسين أنفسهم كثيرا ما نجد على لسانهم وفى توجيهاتهم كلمة " تطبيق الأسلوب العلمى فى الادارة " ولعل هذه الحقيقة تتضح فى الكتابات التى أصدرها فى عام ١٩٧١ عالم الادارة البريطانى الشهير Brech وعنوانه :

" Construction Management in Principle and Practice".

فهو يقول : " تستطيع الصناعة والتجارة البريطانية بجميع قطاعاتها أن تقدّم أمثلة عديدة على أنها أوجدت مديرين ومديرات عن طريق إعتمادها على نفسها ، هؤلاء المديرون والمديرات هم أصحاب المشروعات ، أو ممثلى العائلات التى تملك هذه المشروعات ، والدور الذى يؤديه هؤلاء الأشخاص يجعل منهم مديرين ".

" British industry and commerce in all its sectors can offer numerous examples of the self-made manager or manageress. These are, of course, owners of their firms, or family representatives, but they are by role managers" .

ثم يستطرد قائلا : إننا نشاهد هنا فى الأقتصاد البريطانى ، المالكين المديرين الناجحين ، الذين تزدهر مشروعاتهم دليلا على نجاحهم .. غير أنه على الوجه الآخر للصورة .. هناك المشروعات التى أدارها الكثير منهم ولم تعد قائمة .. لأنها دخلت فى عداد المشروعات " المفلسة Bankruptcy" أو " المشروعات الفاشلة Business failures" .. وفى بعض السنين نجد أن عدد المشروعات الفاشلة يربو على عشرات الآلاف من الوحدات !!.. وعندما تتأزم الظروف الاقتصادية والنقدية مثلما حدث فى أعوام ١٩٦٨ – ١٩٧٠ .. فان أرقام الإفلاس لهذه الوحدات ترتفع بشكل رهيب !!..

" When economic and money conditions get difficult, as, for example, in ١٩٦٨-١٩٧٠, the figures rise dramatically".

هذه الحقيقة جعلت علماء التنظيم والادارة فى بريطانيا وغيرها من الدول يهتمون بموضـوع المديرين الذين يصنعون أنفسهم .. خاصة وأن إفلاسهم وفشل مشروعاتها ، يعود حتما بالضرر على الإقتاصد القومى .. ويتضح ذلك من متابعة الأرقام التى تُوضّح مدى فشل المشـروعات التـى يتـولى الإدارة فيها إما أصحابها ، أو هؤلاء الذيـن يثقـون فيهـم وينتمـون إلى عـائلاتهم .. وأن الأسـلوب العلمى يُحَتِّم علينا عندما نرى مشروعاً ناجحاً أدارهُ بغض هؤلاء .. أن نتريث قليلاً .. ولا نلقـى برأى قاطع على أن هذا النجاح الذى تحقق فـى مشـروع معـين كهـذا .. أو بعـض المشـروعات ، يُعتبر دليلاً صالحاً على أن الممارسين من الممكن أن يكونوا دائماً نـاجحين !! .. لابـد أن نـتريث .. وندرسهم .. وندرس مدى الذى اكتسبوه من علم ومن معرفة تتعلق بهذا الموضوع .. ثم نـدرس أيضاً غيرهم ، ومدى ما حققوه من فشل .. إن الأرقام دائماً توضح أن الفشل فى جـانب هـؤلاء الذين لم يتفهموا الإدارة ، دراسة وتطبيقاً .. أى أن الحكم ينبغـى أن لا يصـدر إلا بعـد الدراسـة العلمية المقارنة لحصيلة نتائج الممارسين .. بل أن الأسلوب العلمى أيضاً يتطلب دراسة مقارنة بين هؤلاء الممارسين والمشروعات المماثلة التى يتولاها من تأهلوا إدارياً علمياً وعملياً للقيام بهذه المهمة.

الادارة حتما فى طريقها إلى أن تُصبح مهنـة :

أوضحنا أن البحوث والدراسات التى تتعلق بالإدارة تعتبر حديثة العهد نسبيا .. وأوضحنا أنه يوجد مئات الآلاف من الوحدات الاقتصادية فى كل مجتمع من المجتمعات .. وهذه الوحدات فى حاجة إلى ما يأتى :

- الحاجة إلى أشخاص على أعلى قدر من الثقافة الإداريـة ، وقـدر مـن الإلمـام بمختلـف الوظائف التى توجد فى المشروع ، وأن يكون هؤلاء الأشخاص على جانب من المرونـة العقلية تُمكّنهم من معالجـة مشـاكل عملهـم التـى تنمـو وتتطـور بسـرعة مذهلـة وفقـاً للأسلوب العلمى لحل المشكلات.

- الحاجة إلى أشخاص أكثر خبرة .. وأكثر قدرة .. وأعمق تخصصـا ، بحيـث يمكنهـم معالجة المسائل الفنية الناجمة عن التطور التكنولوجى الحديث.

هنا نقف لحظة لنسائل أنفسنا .. هـل توجـد الأعـداد الكافيـة التـى تتوافـر فيها هذه الصفات فى مختلف المجتمعات ؟.. الإجابة كلا قطعـاً .. من هنـا إذن اكتسب التعليم الإدارى أهميته ، لإعداد طبقة تتوافر فيها المواصفات العلمية التى تُمَكِّنهـا مـن تنـاول المشكلات التـى تقابلهـا الإدارة بالأسـاليب العلميـة والفنيـة المُتَطوِّرة ، مع توضيح أهمية المهارة والقدرة علـى التعـامل مـع النـاس فـى تحقيـق النمو والإزدهار والنجاح للمشروعات.

هذا بدوره يدفعنا الى أن نتساءل .. هل توجد الأعداد الكافية من المعـاهد العلميـة الإداريـة القادرة على تخريج هذه الأعداد ؟!!.. أو هل يتوافر فى المعاهد العلمية الإدارية العدد الكافى من أعضاء هيئة التدريس القادرين على حمل عبء هذه الأمانـة .. والقـادرين علـى المتابعـة الميدانيـة للخريجين فى عملهم ؟.. أو هل يوجد مـن بـين أبنائنـا الأعـداد الكافيـة الراغبـة والقـادرة علـى الإستفادة من العلم المتاح لها من أجل إجادته ؟.. ألا يوجد من بين أبنائنـا مـن يرغبـون فقـط فـى الحصول على الشهادة؟..

فـى الحقيقـة .. إنّ الـرد علـى هـذه التسـاؤلات فـى غايـة الأهميـة .. وذلـك لأننـا إذا استعرضنا " النشاط المهنى " فى شتى أنحاء العـالم ، نجـد أن هـذا النشـاط يتقـرر " كمهنـة " .. عندما يوجد فى المجتمع الهيئات العلمية المتخصصة فى العلـوم الإداريـة والكافيـة والقـادرة علـى تخريج أعداد مناسبة تتوافر فيها الصفات العلمية ، والتدريب التوجيهى المناسب.

أما إذا لم تتوافر الهيئات العلمية المتخصصة .. ولم يتوافـر العـدد الكـافى مـن الخريجـين المدربين لتغطية احتياجات المراكز المختلفة .. فمعنى هذا أنه ضَرْبٌ من المستحيل أن ينادى الذيـن تأهلوا علمياً وعملياً لممارسة هذا النشاط وعددهم قليل نسبياً بأن يصبح هذا النشـاط " مهنـة " لأن هذا يعنى حتما أن هناك مئات الألوف من الوظائف ستُصبح شاغرة ، لأنه لن يوجد فى المجتمع

العدد الكافى من الأشخاص المتخصصين الذين تتوافر فيهم صفات شغلها .. ومن المؤكد أن مثل هذا الموقف لا يُرضى أحداً .. لأنه ليس لصالح الإقتصاد القومى أو الإجتماعى .. انما الذى ينبغى أن يحدث أولا .. هو السعى الجاد المستمر من أجل إيجاد الهيئات العلمية المتخصصة القادرة على تخريج الأعداد الكافية ، ومتابعة التوجيه المهنى لهؤلاء الخريجين .. ثم ترشيحهم لتولى الوظائف المناسبة .. وهكذا بعد أن تتوافر الأعداد المناسبة تنتظم هذه الأعداد فى " منظمات متخصصة " كالنقابات المهنية ، أو الجمعيات التى تضُم أبرز العلماء المتخصصين ... الخ مهمتها بذل الجهود من أجل " تنظيم المهنة المهتمين بشئونها " وقصرها على الذين سلكوا السبيل العلمى لإكتساب المواصفات التى تؤهلهم لشغلها.

فإذا كان الأمر كذلك .. فإن الإدارة هنا فى مصر .. وفى شتى أنحاء العالم فى الطريق لأن تصبح حتما " مهنة " .. ويكفى أن نوجه النظر إلى أن أهمية الإدارة دفعت المسئولين فى بعض الدول أن تقرر قاعدة .. **هى أن لا يتولى رئاسة مجالس إدارة المؤسسات أو الشركات فيها ، إلا إذا قاموا بدراسات عليا إدارية فى بعض الجامعات الأمريكية المتخصصة فى مجال المشكلات الإدارية .. إيماناً بالدور الخلاق الذى يمكن أن تؤديه الإدارة المحترفة فى نمو وإزدهار مختلف الوحدات.**

وأخيراً .. علينا أن نقدر تماماً الجهود التى تُبذل الآن نحو التدريب المستمر لتوضيح الأسلوب العلمى للقيام بالوظائف الإدارية ومعالجة مُشكلات التطبيق .. فان هناك كثيرا من البرامج تعقد الآن للقيام بهذه المهمة ، تقوم بها الجامعات .. ويقوم بها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، والمعاهد المتخصصة فى هذا الشأن .. كشُعَبْ الإدارة فى كليات التجارة فى الجامعات المصرية ... والمعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية ، وأكاديمية السادات للعلوم الإدارية .. الخ .. وغير ذلك من مراكز البحث والتدريب المتخصصة .. أن الدولة عرفت طريقها إلى رفع الكفاية عن طريق التدريب .. وبدأ التدريب يأخذ مكانه فى جميع الأجهزة وعلى كافة المستويات ، فقد ارتفع التدريب الى مستوى أعضاء مجالس الادارة والمديرين فى الهيئات العامة

والشركات ، بحيث لم يعد يشعر هؤلاء بغضاضة في تَلَقِّي دراسات على مستوى الإشراف والتوجيه من ذوي التخصص العالي ، وخاصة فيما يتعلق بالوظائف الإدارية .. وإنفسح المجال أمام هؤلاء المديرين لمباشرة التدريب بأنفسهم لمن هم دونهم من مديري الإدارات والأقسام في مختلف الفروع .. بحيث أمكن عن هذا الطريق نقل أقصى قدر ممكن ولازم من القدرات والكفايات التدريبية إلى سائر المستويات .. مرحلة بعد مرحلة .. ومستوى بعد آخر .. والمعتقد أنه لو إستمر التدريب الإداري بجدية وحماس وإيمان ، فإنه سيكون له أثره لو أُحسن تطبيقه ، في تحقيق سلامة الأجهزة كلها من قمة الهرم حتى قاعدة البناء.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن التدريب المتقدم يهتم في الآونة الأخيرة إهتماماً كبيراً بأن تتعرف المستويات الإدارية المختلفة ، كُل بالقدر الذي يتناسب مع المرحلة التي ينتمي إليها على الإطار البيئي الذي تعمل فيه المنظمات ، وكذلك على المواقف الإجمالية لها وتحديد بعض مشكلاتها ، وإعطاء بعض النسب المالية الأكثر أهمية بالنسبة لنشاط مختلف المنظمات التي تهتم بالتدريب المستمر للقوى العاملة والتي منها مثلاً نسب السيولة التي تقيس مقدرة المُنشأة على الوفاء بإلتزاماتها المالية ، ونسب الأرباح التي تقيس مدى نجاح المنشأة في تحقيق مستوى أرباح مرغوب فيه ، ونسب النشاط التي تقيس فعالية المنشأة في إستخدام الموارد ، ونسب الديون إلى رأس المال التي تقيس مساهمة المالكين في التمويل مقارنة بتمويل المُقرضين ، وتجري مناقشة علمية تحليلية فيما يتعلق بالنسب التي لها تأثير ملحوظ على مشكلات المنظمات ، مع إعطاء أمثلة تستهدف من ورائها الوصول إلى صورة واضحة عن طريق الدراسات المقارنة للبيانات المالية للمنظمات المتدربة بالبيانات الخاصة بالمنظمات ذات النشاط المماثل ، ومن ذلك يمكن الوصول إلى معرفة ما إذا كانت المنظمات في وضع مالي سئ أم أن المنظمة موضع الدراسة تُعاني أوضاعاً ومشكلات خطيرة.

والجدير بالذكر أن علماء الإدارة يُجمعون على أنه ليس هناك طريقة أو أسلوب واحد مثالي للتدريب ، لأن المُدربين المتخصصين يختلف بعضهم عن بعض فيما يتعلق ببرنامج التدريب ، وفيما يختص بالشكل والإتجاه ، وعلى سبيل المثال هناك من يُفضّل أسلوب المراجعة الإستراتيجية للمنظمات عن طريق معرفة موقفها الحالي ، ومدى توافر النظرة الإستراتيجية فيمن يديرون المنظمة ، ودراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحليل العوامل الإستراتيجية التي تؤثر بقوة على أداء المنظمة ، وإقتراح البدائل الإستراتيجية التي يمكن من خلالها تحقيق النمو والإزدهار .. وهناك من المدربين من يُفضلون ما يُطلق عليه إطار ماكينزي(*) ذي الخطوات السبع ، ويتكون هذا الإطار من سبعة متغيرات تنظيمية هي : الإستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ، النُظُم ، أسلوب إدارة المنظمة ، القوى العاملة ، القيم المشتركة ، الخبرات.

---

* The Changing Role of the Carporate Broad, proceeding of a conference held in Chicago on April 13, 1977 and sponsored jointly by Northwestern University's Graduate School of Management and McKinsey & Company, Inc. Privately published by the sponsors.

ونرجو أن نوجه النظر إلى أننا شرحنا في هذا المرجع " صفحتي ١٩٦ ، ١٩٧" الخطوات السبع تحت عنوان " طريقة السبع عناصر (٧ – س) لماكينزي كإطار عام للإدارة.

ومن الحقائق التي أوضحتها تجارب التدريب في الدول المتقدمة تنوُّع برامج التدريب لمقابلة إحتياجات السوق وما قد يطرأ عليه من أحداث ، وعلى سبيل المثال فعندما حدثت الأزمات المالية في جنوب شرق آسيا سارعت الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية بعرض برامج تشترك فيها المستويات المسئولة عن الشئون المالية والخدمات البنكية لتوضيح أهمية وكيفية إستقرار البنوك وسلامة سمعتها وقوة مراكزها المالية وذلك ليطمئن المودعين على أموالهم ، وتُوضِّح مراكز التدريب في برامجها أهمية أصحاب الودائع وأنهم يُفضلون عائداً متواضعاً من وديعة في بنك مضمون عن عائد كبير يتعرض للمخاطر ، وهم في ذلك يقولون :

إن الغرض من إدارة البنوك(*) هو تطبيق المفاهيم والمعلومات المالية الأساسية في إدارة المؤسسات التي تتلقى الودائع .. لذلك فإنه ينبغي على الدارسين للعلوم البنكية ، ومديري البنوك ، ومديري بنوك الإدخار ، ومديري بنوك الإئتمان ، وغير ذلك من المنشآت التي تقدم الخدمات المالية .. عليهم أن يتفهموا كيف يتخذون قرارات في ضوء المعلومات الوافية التي ترتبط بمخاطر النشاط البنكي ، وكذلك إحتمالات تحقيق عائدات فيما يتعلق بمختلف أوجه النشاط البنكي.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

The purpose of Bank Management is to apply basic finance concepts to the management of depository institutions. Students of banking and managers of commercial banks, savings banks, credit unions, and other financial services firms will find the training programs are extremely useful in understanding how to make informed decisions about the riskiness and potential returns of different activities.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضِّح أن جميع علماء الإدارة يُقررون :

" أنه من النادر أن يوجد مدير لا يعترف بأن وظيفته تحتوي على بعض خصائص وسمات الفن ، كإستعمال المهارة أو الإبداع ، والتطبيق المنهجي للمعرفة لتحقيق النتائج المُستَهْدفة .. ومن هذا المنطق فإن الإدارة حتْماً فن .. إنها معرفة كيفية الأداء .. الذي يُسَميه عالم الإدارة " تشستر بارنارد " بأنه [المعرفة السلوكية] .. أما العلم فإنه من الجانب الآخر يهتم بتفسير الظواهر .. إنه مجموعة من المبادئ أو القوانين تُعالِجْ مشاكل مجال مُعَيَّن ... وكلما إكْتُشِفت المبادئ وثَبُت صحتها ، وتمَّ تطبيقها في حل المشاكل ، فإنها تُصبح القواعد العملية للإبداع الفني.

* Bank Management by Timoth W. Koch, University of South Corolina and S. Scott MacDonald, Southern Methodist University. The Dryden Press, Harcourt College Publishers 2000.

وبالإضافة إلى ذلك ، فإنه طالما لا يوجد تَبَاعُدْ بين العلم والفن في الجهود التي تُبذل ، فـإن كُـل منهمـا مُكَمِلٌ للآخر. وكلّما تطور العلم ، فكذلك ينبغي أن يتطور الفـن ، كمـا ثبـت ذلـك في علـوم الطبيعـة والأحيـاء. فالطبيب بدون العلم يُعتبر الطبيب المُشّعوذ أو الطبيب الدجّال ، والخبير الفني الـذي يعمـل بغـض النظـر عـن المبادئ التي تحكم خبرة العمل الفنية يُصبحُ عاملاً لا يوثق في عمله ، ومُنَفِّذ الأعمال الذي يُديـر الشـئون بـدون إجادة نظرياتها يلجأ إلى عوامل الحظ والإلهام القائم على إحساساته وتقديره الشخصي.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

There is hardly a manager who would not readily agree that his job has some of the qualities of an art-the use of skill or ingenuity, and the systematic application of knowledge in the accomplishment of a desired result. As such, management is certainly an art. It is know-how-what Chester Barnard has called " behavioral knowledge ". Science, on the other hand, involves the explanation of phenomena. It is a body of principles or laws, a systematized body of knowledge dealing with a problem area. As principles are discovered, verified, and applied in solving a problem, they become the working rules of an art.

Moreover, science and art are not mutually exclusive fields of endeavor but are complementary. As the science improves, so should the art, as has been proved in the physical and biological sciences. The physician without science becomes a witch doctor, the technical expert operating without regard to principles becomes an unsure workman, and the business executive who manages without theory must trust to luck and intuition.

فإذا كان الأمر كذلك .. وإذا كنا قد أخذنـا بأسـلوب التدريـب الشـامل .. ودخلـت العلـوم الإداريـة إلى كلياتنا ومعاهدنا المنتشرة في شتى أنحاء مصر .. فإن هذا يُبَشِّر بأن الإدارة ستأخذ طريقها حتماً بعـد فـترة مـن الزمان ، قد تقصر أو قد تطول .. لكي تصبح " مهنة " بالإضافة إلى كونها .. علم(•)

• لمزيد من التعرُّف على التطورات التي صاحبت الفن الإداري الحديث يمكن الرجوع إلى :

The Art of Japanese Management. By R.T. Pascale and A.G. Athos. (New York : Warner Books, 1981).

وكذلك مرجعنا بعنوان " التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة.

الخلاصـــــة

كثر الجدل وإحتدم النقاش حول ماهية الإدارة ، وحول طبيعتها .. هل الإدارة علم ؟.. هل الإدارة فن ؟.. هل الإدارة مهنة ؟.. هل الإدارة قابلية وإستعداد ؟..

هذه الأسئلة وغيرها دارت في أذهان وكتابات كثير من العلماء والباحثين في موضوع التنظيم والإدارة. وفي الحقيقة فإننا رأينا لكي يشترك القارئ معنا في مناقشة هذا الموضوع ، ينبغي عليه أن يكون لديه قدر من الإلمام عن بعض الجهود التي بُذلت في سبيل تدعيم الفكر الإداري .. وبالتالي التطور في الفكر الإداري الذي أدى إلى إثارة مثل هذه التساؤلات.

ولعلنا جميعاً نتذكر أنه منذ نشأة الإدارة العلمية ، والتي تستهدف إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين .. لجأ العلماء والباحثون إلى التجربة .. ولجأت البحوث والتجارب والدراسات العلمية إلى إستنباط مبادئ ، وواجبات .. وقررت أن يكون هناك فن في معاملة الناس .. وهكذا تكون جمعت بين أسلوب البحث العلمي .. والفن .. ونرجو أن نوجه النظر إلى البحوث والدراسات التي أدّت إلى ظهور المدارس الفكرية المختلفة .. ومن بينها مدرسة العلوم السلوكية ، ومدرسة النظام الإجتماعي ، وكليهما يخدمان موضوع الإدارة في الكشف عن قدرة الإنسان في الخلق والإبداع والإبتكار .. وقد لوحظ في جميع البحوث التي أجريت في هذا الشأن إنه لا يمكن عزل هذه العلوم عن بعضها ، وأن هذه العلوم إذ تتبادل العون فيما بينها ، فإن هذا لا يمنع من أن يكون لكل علم منها ذاتيته وإستقلاله ، وعلى سبيل المثال فإن علم النفس ، وعلم الإجتماع ، لكُل منهما ذاتيته المستقلة ، ومجالات بحثه في آفاق النفس البشرية.

ويتميز البحث العلمي بتعاون مجموعة من الباحثين ، بمعنى أن كل باحث يستفيد من البحوث التي أجراها غيره ممن سبقه ، وما إستخلصه من نتائج ، ثم يضيف إلى هذه النتائج .. أي يضيف مزيداً من المعلومات .. وهكذا تنمو المعارف بحيث يمكن معها في النهاية إستخلاص نظرية من مبادئ مقبولة تستند إلى أُصول علمية مصاغة بأدق صورة عقلية ، وتسمح .. بتطبيق قواعد رياضية ، ويمكن لأي إنسان على جانب من الفهم والدراية بالموضوع أن يتأكد من صدق هذه النظرية ، عن طريق مراجعة هذه المعادلات الرياضية في ضوء المبادئ والقواعد التي تكونت النظرية على أساسها.

ولعل أبرز ما يميز الأسلوب العلمي ، إعترافه بعدم جمود ما يتوصل إليه من نتائج ، فالأسلوب العلمي يؤمن بإستمرار التجارب والإستفادة من نتائج التجارب التي تجري في مجالات العلوم المرتبطة ، ومن هذا المعنى ، فإن أسلوب البحث العلمي لا يدّعي لنفسه الصواب المُطلق فيما وصل أو يصل إليه من نتائج ، وإنما يكون دائماً على إستعداد لمزيد من البحث والدراسة .. وهكذا نجد أن ما قد يصل إليه الأسلوب العلمي في فترة من الفترات من نتائج ، تُراجع في فترة أخرى ، ويُضاف إلى هذه النتائج في فترة ثالثة.

وغالباً ما يتحدث العلماء عن إكتشافاتهم وأثرها في زيادة وتنمية المهارات والقدرات وعن الأسلوب المُتَميِّز في المعاملة .. إلى غير ذلك من المعتقدات الشخصية التي يُكوِّنها الباحث نتيجة لتجاربه الخاصة .. مثل هذا الشخص المتميز .. يُقال عنه بالإضافة إلى كونه عا .. فهو أيضاً فنان.

أي أن الفن هو عبارة عن المهارات المُكتسبة في تطبيق العلم .. بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج ، وبالأسلوب الذي يُرضي إحتياجات من هم موضع التطبيق.

وقد حدث تطور هائل في العلوم الهندسية والتطبيقية بعد الثورة الصناعية .. وترتب على ذلك كبر أحجام المشروعات .. ووجود وحدات للعمل كبيرة .. يعمل فيها عدد كبير من الأشخاص .. وتتركز فيها عناصر الإنتاج ، وإقترن ذلك بإتساع أسواق الإستهلاك ، وخلق أساليب الإئتمان القادرة على المعالجة المصرفية .. كل هذا أدى إلى بروز أنواع متعددة من المشكلات الإدارية التي تكن معروفة من قبل .. الأمر الذي فرض نفسه على العلماء لضرورة التخلص من الأساليب التقليدية في الإدارة .. وإبتكار أساليب جديدة تُساير التطورات العلمية المتلاحقة، والتي تترك أثراً تطورياً على الصناعة والتجارة ، ومختلف أوجه النشاط الإنساني في الحياة.

ومن هذا المنطلق ، فإننا نوضح أنه كلما إزدادت المجتمعات تطوراً ورقياً .. فإن " الوظيفة الإدارية " سيتولاها " المتخصصون " فيها والعارفون بأمورها .. وإذا يحدث التطور بالسرعة اللازمة لملاحقة التطور في العلوم والفنون التطبيقية .. فإن الوظيفة الإدارية تكون " وظيفة متداخلة " .. بمعنى يظن الكثيرون أنهم قادرون عليها !!.. ويُمارسونها ، بغض النظر عما قد يترتب على ذلك من إسراف وضياع وإهدار للإقتصاد القومي !!..

اسئلة وقضايا للمناقشة

١) يقول فردريك ونسلو تايلور وهو يحاضر تلامذته من طلبة الدراسات العليا فى كليـة إدارة الأعمال بجامعة هارفارد " ليكن مفهوما أن الشك يعتبر من أهم خصائص العمال حينما نتعامل معهـم .. انهم يبحثون عن علامة يتوهمون منها أننا ننظر إليهم نظـرة تعـال .. أو نظـرة احتقـار .. إننـا ينبغى أن نصبر ونداوم على الإصلاح بالأسلوب العلمى.

علّق على هذه العبارة . موضحا كيف تَحَرَّك عقل فردريك ونســلو تـايلور مسـتخدما علمـه للتغلب على مشكلات الإدارة وقتئذ . والدروس الإدارية المستفادة من تجاربه.

٢) من هو عالم الإدارة العلمية الذى قدم بحثا بعنـوان " فـن معاملـة النـاس " ؟ أذكـر رأيـه فـى هـذا البحـث . وتجـارب بعـض علمـاء الإدارة فـى الكشـف عـن قـدرة الإنسـان فـى الخلـق والإبــداع والإبتكار.

٣) هل الإدارة علم ؟ ... ناقش هـذا الموضـوع فـى ضـوء بعـض السـمات البـارزة للعلـم .. أو الأسـلوب العلمى.

٤) هل الإدارة فن ؟ .. ناقش هذا الموضوع فى ضوء دراسة شخصية الفرد . وما لديه من علم ومهـارات خاصة نتيجة للممارسة.

٥) هل الإدارة مهنة ؟ .. ناقش هذا الموضوع فى ضوء مفاهيم " الإدارة التقليدية " . ومـا ترتـب علـى تطور العلوم بعد الثورة الصناعية من ابتكار أساليب جديدة تساير التطورات العلمية المتلاحقة.

٦) يجمع علماء التنظيم والإدارة على ضـرورة " تطويـر التعليـم الإدارى بحيـث يوفـر لهـؤلاء الذيـن يسلكون سبيل التعليم الإدارى القدر من المعلومات الذى يُمَكِّنهم من تحمل تبعات وظائفهم.

ناقش هذا الرأى فى ضـوء ارتبـاط الإدارة بـالعلوم الأخـرى . وموضحـاً معنـى هـل الإدارة علم .. أم مهنـة.. أم فن ...؟... عن طريق ضرب بعـض الأمثلـة مـن واقـع تطـور مجتمعنـا الـذى نعيش فيه .

الفصل الثامن عشر

القدرة الإدارية وإهتماماتـها الوظيفيـة

Managerial Ability & Concern Functions

القدرة الإدارية ومُتغيرات الأعمال :

يستخدم المديرون أقصى طاقاتهم وإمكانياتهم العلمية الإدارية ، ومهاراتهم المكتسبة ، لكى يحققوا للمشروعات أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية ، مع مراعاة العامل الإنسانى .. ومما لاشك فيه أن تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية ، يسهم فى تحقيق التمويل الذاتى ، وهذا العنصر يعتبر على جانب كبير من الأهمية فى تدعيم المراكز المالية للمشروعات هذا فضلا عن أنه يسهم فى تنمية المشروعات وإزدهارها(*) وتقدمها ، من أجل ذلك فإن الإقتصاديين ينظرون إلى الإدارة كعنصر من عناصر الإنتاج.. فهى من هذه الناحية تشبه رأس المال ، والعمل ، والموارد الطبيعية .. كما أنها تمتزج مع هذه العناصر بنسب مختلفة فى عمليات الأنتاج.

وقد أوضحنا أنه ينبغى على المدير أن يكون على أعلى قدر ممكن من القدرة الادارية .. كما وينبغى أيضاً أن يكون على قدر من الإلمام بوظائف المشروع والإهتمام بها ، وذلك حتى يمكنه أن ينسق بين مختلف أوجه النشاط ، وبالتالى يُحقّق أهداف المشروعات فى الإنتاج والأرباح المستهدفة.

ولعل من الأمور الواضحة ، أن مهمة المدير تزداد تعقيدا إذا ما أخذت المجتمعات بأسباب التصنيع وما يتطلبه ذلك من مسايرة الإنتاج للمقاييس الدولية والوقوف فى ميادين المنافسة ، سواء على الصعيد المحلى أو الإقليمى أو الدولى. فإن هذا يترتب عليه بالتالى ظهور منظمات كبيرة لتجارة الجملة ومؤسسات مالية كبيرة ، إلى جانب السكك الحديدية والموانى ، والمرافق العامة والمصانع .. وكل هذه الوحدات تحتاج إلى قُدرات إدارية عالية فوق المستويات

---

* نرجو أن نوجّه النظر إلى أنه فى عام ١٩٩١ ، نشرت مجلة "Business Week" موضوعاً رئيسيا تحت عنوان هل يتقاضى المديرون رواتب أكثر من اللازم؟..

A ١٩٩١ cover story in Business Week raised the question " Are Chief Executive Officers Paid Too Much ?"..

ولعل الدراسة التحليلية التى عرضتها المجلة تُوضّح أهمية المديرين ، ودورهم فى مختلف الظروف التى تمرُّ بها المنشآت سواء كانت الظروف المحيطة هى ظروف الرواج أو الكساد.

العادية التى تكون غالبا هى السائدة فى هذه المجتمعات .. ثم إن الأمر يزداد تعقيدا كلما أصبح المجتمع متقدما فى الصناعة .. اذ يرتبط هذا التقدم بنمو المؤسسات المصرفية المعقدة ، والمشاريع الصناعية الواسعة ، والمكاتب الحكومية الكبيرة والشركات المتعددة الجنسية . وغيرها من الأشكال القانونية للمشروعات التى إتسع نموها وكثر عددها ، ويحتاج المجتمع بالتالى إلى أعداد كبيرة من الإخصائيين الفنيين والمديرين الماهرين القادرين.

ويلاحظ أنه كلما اتسعت الأسواق ، أصبحت المشاريع أكثر تعقيدا .. فالأسواق العالمية أسواق معقدة ، وتحتاج الى اطلاع واسع ومعرفة أدق ، هذا فضلا عن التعقيد الناتج عن تعدد أسعار البضائع المعروضة فيها وأنواعها ، بحيث يتطلب الأمر وضع مواصفات فنية تفصيلية ، خاصةً وأن منظمات التجارة العالمية تضع معايير للإنتاج والخدمات ، وتشترط توافرها لعبور الأسواق العالمية ، وتطلق على المقاييس التى تضعها لهذه السلع والخدمات " مواصفات قياسية "... وقد يكون ثمن القرارات الخاطئة فادحا فى هذه الأسواق الواسعة .. ومن أجل ذلك تتطلب الإدارة العلمية ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة مثل بحوث التسويق وإدارة المبيعات .. الخ.

ومن مظاهر مجتمعنا الدولى المعاصر ، أنه مجتمع تسود فيه متغيرات عالمية . فى مجالات السياسة والاجتماع ، وهذه المتغيرات تترك آثارها على المشروعات الكبيرة التى تتعامل مع الأسواق الخارجية ، الأمر الذى يجعل هذه المشاريع فى وضع يستلزم معه أن يكون لديها خبراء فى شئون الضرائب والقانون والعلاقات العمالية ، والتخصص قدر المستطاع فى الشئون السياسية والاجتماعية .. الخ .. الى غير ذلك مما يُوّضح الكفاءة العالية جدا التى ينبغى أن تتوافر فى الإخصائيين والكفاءات العالية جدا التى ينبغى أن تتوافر على وجه الخصوص فى المديرين الذين ينبغى أن يكونوا على قدر من الفهم والإلمام بمختلف هذه الفروع ، لأنهم يقومون بعملية التنسيق بين أوجه النشاط المختلف ، وأنه لا ينبغى أن نبخل عليهم بالرواتب العالية والمكافآت( )

---

* نرجو التكرُّم بالرجوع فى هذا الموضوع إلى ما يأتى :

- Why Business Spends Billions Educating Workers ? By Lucia Solorzano (U.S. News & World Report-Feb. ١٩٨٠).

واذا كان يتعذر علينا فى هذه الدراسة أن نقوم بعرض تفصيلى لكثير من الوظائف التى تتطلبها المشروعات وفقاً لطبيعة نشاطها ، إلا أننا نُفضّل أن يكون الدارس على قدر من الدراية ببعض هذه الوظائف ، تاركين التفصيلات للمراجع المتخصصة فى هذا الشأن.

ونحب أن نوضح إلى أننا سبق أن ذكرنا أن " هنرى فايول " كان يرى أن أى منشأة صناعية سواء أكانت بسيطة أم معقدة ، صغيرة أم كبيرة ، تحتاج لأوجه النشاط الست الآتية : النشاط الفنى ، والنشاط التجارى ، والنشاط المالى ، والنشاط التأمينى ، والنشاط المحاسبى ، والنشاط الإدارى .. وقد حدد " هنرى فايول " المنشآت الصناعية بالذات ، ذلك لأن هذه المنشآت تحتاج لوجود الوظيفة الفنية .. " والوظيفة الفنية وقتئذ كانت لا توجد إلا فى المنشآت الفنية المعقدة التى تقوم بعمل صناعى ، وهى تشمل الأبحاث الفنية من تحليل كيميائى ووضع الرسوم والنماذج وعمل الحسابات المختلفة لأجزاء السلعة المنتجة والتصميمات والتقديرات الفنية ودرس التحسينات .. الخ ".

وكبار الموظفين الذين يقومون بهذه الوظيفة مهندسون إخصائيون فى عمليات الإنتاج ، وهم الذين يقومون عادة بتنظيم أعمال المصانع والورش وتتم العمليات الصناعية بواسطة رؤساء الورش والمقدمين ورؤساء طوائف العمال.

والمنشآت التجارية سواء أكانت كبيرة أم صغيرة تحتاج إلى المجموعات الخمس الأخرى من أوجه النشاط التى ذكرها " فايول ".

ويهمنا أن نشير إلى أنه ليست هناك ثمة خلاف كبير بين " فايول " والمحدثين من علماء الإدارة الذين أضافوا فى الآونة الأخيرة العديد من التخصصات ، وذلك لأن " فايول " استعمل فى بحثه كلمة " نشاط Activities" بالإضافة إلى استعمال كلمة " وظيفة Function" . فالنشاط التجارى أو الوظيفة التجارية نراه قد قسمها تقسيمات فرعية .. " كالبيع Buying . والشراء Selling ، والمبادلة Exchange.

- Why Change Programs Don't Produce Change ? By Michael Beer, Russell A. Eisenstate and Bert Spector (Harvard Business Review - November - December ١٩٩٠).

بينما المراجع الأمريكية الحديثة تطلق على كل فرع من هذه الفـروع إمـا كلمـة نشـاط . أو كلمة وظيفة .. دلالة على أن كل فرع من هذه الفروع قد تطّور ، وأصبـح يوجـد فيـه متخصصـون تعمقوا فى بحوثهم ودراساتهم الى الدرجة التى تسمح بالأخذ بهذا التطور فى التقسيم الوظيفى فـى عصر التخصص العلمى الذى نعيش فيه الآن.

وفيما يلى نذكر بعض وجوه النشاط فى المشروعات التجارية والصناعية . بالإضافـة إلى مـا سبق أن ذكرناه عن النشاط الفنى والنشاط الذى يتعلق بشئون الأفراد.

وظيفة الإنتاج :

توجد هذه الوظيفة فى المشروعات الصناعيـة . التحويليـة منهـا أو التجميعيـة وتسـتهدف هذه الوظيفة تحقيق إنتاج السلع وفقاً للمواصفات الفنية اللازمـة للإنتـاج الصنـاعى . والتـى تقـوم الهيئة العامة للتوحيد القياسـى بـوزارة الصناعـة بوضعهـا هنـا فـى مصـر . بواسـطة لجـان فنيّـة متخصصة يُختار أعضاؤها مـن كبـار الإخصـائيين ، ويُراعـى فيهـم تمثيـل المنتجـين والمسـتهلكين بجانب الإخصائيين..

ويقول " س . ا . فيرجسن(*) "C.E. Ferguson عـن وظيفـة الإنتـاج : " تعمـل وظيفة الإنتاج على تحقيق أقصى طاقة إنتاجية يمكن الحصول عليها . من مجموعة العناصر التى تسهم فى الإنتاج ، أى أية مجموعة من كميات .. أو محتويات .. أو تدفق خدمـات .. إلى غـير ذلك من المدخلات ".

وفيما يلى النص :

A production function shows the maximum out-put attainable from any specified set of inputs, i.e. any set of quantities of ingredient inputs and flows of services of other inputs.

(*) The Classical Theory of Production and Distribution By C.E. Ferguson. (Cambridge. The University Press. ١٩٦٩).

ولعل من المشكلات الحادة التى تعانيها الإدارة فى أى نشاط إنتاجى . هى مشكلة التوفيق بين مصادر الضغط المختلفة على الإنتاج .. والتى تتمثل فى مصالح المستهلكين وخفض الأسعار بالنسبة لهم ، مع اقتران هذا الخفض بتحسين السلعة .. ومع مطالب العمال المستمرة لرفع الأجور وتخفيض ساعات العمل .. وفى اهتمام الدولة أو أصحاب الأعمال بتحقيق فائض .. وقد تطلب التغلب على هذه المشكلة وتحقيق أهداف المجتمع فى التقدم والنمو . أن تعمل مختلف الوحدات على رفع درجة الكفاية الإنتاجية ، حيث أنه يمكن بهذه الوسيلة تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية .. الأمر الذى يؤدى إلى نقص تكلفة الوحدة المنتجة . مع زيادة أجر العامل فى خلال الفترة الزمنية التى يسهم فيها العامل بالعمل فى الإنتاج.

ومما لاشك فيه أن تحقيق رفع إنتاجية العامل هو الشغل الشاغل(•) لإدارات الإنتاج فى مختلف الوحدات .. أيا كانت هذه الوحدات .. سواء أكانت صناعية .. أو زراعية .. أو خدمات .. أو توزيع .. الخ .. وهذا التنويع هو الذى ترتب عليه صعوبة إيجاد مقياس .. أو معيار .. أو نمط .. يمكن عن طريقة قياس الكفاية الإنتاجية المناسبة .. غير أن هذا لم يمنع المشتغلين فى هذا الموضوع بوضع هذه المقاييس ، وتطويرها وفقاً للظروف المحيطة ، والمتغيرات التكنولوجية التى يشاهدها العالم ، فى مجتمع دولى تستحدث فيه المخترعات والأساليب الفنية الجديدة كل يوم.

ولعل من المهم أن نوضح أن أى مجتمع من المجتمعات يهتم بوظيفة الإنتاج للأسباب الآتية :

• رجاء التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

- What Matters to Manufacturing ?.. By Wickham Skinner, (Harvard Business Review, January-Febrauary ١٩٨٨).
- The Feudal World of Japanese Manufacturing. By Kuniyasu (Harvard Business Review, November-December ١٩٩٠).
- Improving American Competitiveness. By Joseph A. Maciariello, Jeffry W. Burke and Donald Tilly (Academy of Management Executive-November ١٩٨٩).

- إن السياسات الإقتصادية تتطلب دائماً التوسُّع فى التصدير وعلى وجه الخصوص المنتجات الصناعية ، وهذا لا يُمكن تحقيقه إلا عن طريق رفع الإنتاج وخفض التكاليف ، وذلك حتى يمكن مقابلة المنافسة الخارجية.
- تقضى السياسة العامة فى الدولة ، أن تصل السلعة الى المستهلك المحلى بأقل سعر ممكن معْ المحافظة على مستوى إنتاجها.
- من أجل تحقيق هذه الأهداف يتطلب الأمر وضع المواصفات القياسية ومراقبة تنفيذها.
- تُخَصص بعض الحكومات أجهزة فنية لدراسة تكاليف الإنتاج . وإمكانيات خفضها ، حتى وإن اقتضى الأمر التدخل فى تحديد السعر ، وذلك إذا وجدت أى مغالاة ضماناً لحق المستهلك.

ومما لاشك فيه أن وظيفة الإنتاج إذا طُبِّقت وفقاً للأساليب الإدارية والفنية الحديثة . فإنها تسهم فى تحقيق نهضة صناعية شاملة ، تهدف الى رفع مستوى الحياة للمواطنين .. وتوفير الرخاء لجميع طبقات الشعب .. وتدعيم الاقتصاد القومى.

الشـــــــراء :

توجه المشروعات التجارية والصناعية اهتماماً كبيراً نحو شراء بضائعها . وهى تعتمد فى ذلك على ذوى الخبرة والكفاية من الفنيين والإداريين.

ومهما يكن من شئ فإنه يجب أن تتوافر فيمن يقومون بالشراء " القدرة على التنبؤ بمختلف أنواع السلع التى يُقبل العملاء على شرائها ، وأن يراعوا فى ذلك أهداف المشروع.

أو بمعنى آخر يجب على الذين يقومون بمهمة الشراء للمنظمة التى يعملون فيها أن يراعوا أهدافها حتى يمكن لجهودهم أن تكون فعالة ومثمرة ، وهذا يتطلب وجوب توافر الكفايات الفنية التى تحسن القيام بمهمة الشراء ، وذلك لأنه " يترتب على الدقة فى القيام بشئون الشراء .. وعلى كفاية القائمين بأعماله نجاح عمليات الإنتاج وتسهيل وظيفة البيع ".

وفى الخارج تلجأ بعض المنظمات ذات النشاط المماثل الى التعاون سويا عن طريق تجميع مشترياتها والاتجاه بها رأسا الى مصادر الإنتاج ، فإن هذه السياسة تساعد كثيرا على الحصول على خصم الكمية ، ويُطلقون على مثل هذا النوع من التعاون اسم " الاتفاقات التعاونية " Cooperative agreements ، وعلى المشروعات المختلفة أن تراعى فى سياستها للشراء ضمان وجود السلع باستمرار ، وذلك بتقرير حد أدنى للمخزون من هذه السلع تُتَّخذُ الإجراءات للشراء عند بلوغه ، على أن تأخذ المشروعات فى اعتبارها مدى الزمن الذى يستغرقه تنفيذ الطلب .. وقد أُطلق على الفترة التى يستغرقها تنفيذ الطلب فى أمريكا اسم " الفترة المرشدة Lead time" ولمعرفة مدى هذه الفترة تلجأ بعض المنشآت فى الخارج إلى الاستفسار من مصادر الشراء التى تتعامل معها عن مدى الفترة التى تستطيع خلالها تنفيذ الطلب حتى تكون على هدى من ذلك عند إرسال الطلب بحيث تصل إليها السلع فى الوقت المقدر والمناسب ، ويجب أن تحرص المشروعات على ألا يتعدى المخزون حدا معينا ، فإن كثرة المخزون تؤدى إلى ارتفاع تكلفة المشتريات ، وهذا قد يؤدى إلى ارتفاع أسعار بيعها أو تقليل الربح الذى يعود على المشروع.

ويمكن القول فى إيجاز أنه يقع على عاتق الذين يقومون بمهمة الشراء أن يراعوا فى ذلك شراء النوع المناسب والكميات المناسبة ، بحيث تكون فى متناول الجمهور فى الوقت المناسب ، ولذلك نجد دولة كاليابان اتَّبعتْ سياسات جديدة مع مصادر الشراء(*) للتخفيف من عبء تكاليف المخزون.

البيـــــع :

" تشمل وظيفة البيع المجهودات الشخصية وغير الشخصية التى تبذل لحث العميل المرتقب على شراء سلعة أو خدمة ومساعدته على هذا الشراء أو على تقبل فكرة لها أهمية تجارية عند البائع "(**) ، وتلجأ المشروعات التجارية والصناعية الى الطرق العلمية لتنشيط مبيعاتها.

* يرجع إلى مرجعنا .. " التنظيم ونظام إدارة الجودة " حيث أوردنا بمزيد من التفصيل هذا النظام.

** يرجع إلى التسويق ، مبادئه ، وطرقه ، تأليف الدكتور /مصطفى حسنين زهير – مكتبة عين شمس ١٩٥٨.

وقد يكون من أهم العوامل التى تساعد على ذلك اختيار رجال البيع الذين يحسنون مقابلة العملاء ويتقنون فن خدمتهم ، فإن هذا يساعد كثيرا على تقوية ولاء المستهلكين للمشروع . واستمرار تعاملهم معه ، فضلا عن أنه يؤدى إلى زيادة عدد العملاء.. وفى جميع الدول الغربية يرفعون شعار " المستهلك سيد السوق " the consumer is the master of the market... وفى اليابان تُعلن المنشآت أن المستهلك سيدها ، وسبب وجودها ونموها ، ولعلهم يُغالون فى تعبيراتهم نحو إحترام المستهلك إظهارا لتقديرهم حيث يُشيرون إلى المستهلك فى نشراتهم وإعلانهم بأنه " إلههم He is our god"

ومما يساعد على زيادة المبيعات أن تكون لدى المشروعات بحوث ودراسات تعين على معرفة أنواع السلع التى يُقبل المستهلكون على شرائها ، والتنبؤ بأرقام مبيعات هذه السلع ، فإن معرفة المبيعات المُحتملة يُيسّر وضع الخطط لتحقيق هذا الرقم.

كذلك مما يُساعد على زيادة المبيعات تدريب رجال البيع وزيادة خبرتهم فى أنواع السلع التى يتعاملون فيها وإلمامهم مع ذلك بأهداف المشروع.

الإعـــــلان :

الإعلان بمختلف وسائله يُعتبر عاملا فعالا فى ترويج المبيعات بشرط أن تصل الرسالة الإعلانية إلى المستفيدين منها . ورغما عن ذلك نجد أن هناك بعض المشروعات فى مصر لا تهتم بالإعلان ولا تضعه فى المكان اللائق به من الإعتبار والتقدير ، ولعل ذلك يرجع إلى نقص الكفايات المتخصصة والعاملة فيها.

وأعتقد أنه يجب على المشروعات التجارية والصناعية أن تولى الإعلان ما يستحق من رعاية واهتمام ، وأن تقتدى فى ذلك بالمنشآت التجارية والصناعية الناجحة والتى ساعد الإعلان على تنشيط مبيعاتها وإزدهارها.

والإعلان يجب أن يكون له رسالة أعمق من أن يكون مجرد وسيلة لترويج المبيعات ، إذ يجب أن يعمل على أن يخلق وعياً استهلاكياً بين المستهلكين بصفة عامة ، ومستهلكى السلع المنتجة بصفة خاصة ، حتى يحارب بذلك المستغلين والمضللين والانتهازيين.

ويجب على المشروعات التجارية والصناعية أن تلجأ إلى الطرق العلمية فى تخطيط الحملات الإعلانية والتى تراعى إستخدام وسائل الإعلانات المناسبة التى تساعد على تحقيق أهداف المشروع ، وهى تراعى فى ذلك ما يأتى :

أولا : يُعتبر ضرباً من ضياع الأموال توجيه الإعلانات إلى غير الطبقة التى يرجى أن يكون العملاء منها.

ثانيا : يجب تخصيص الموارد المالية اللازمة للقيام بالإعلان المناسب بحيث يحقق الغرض المقصود منه . ويرى البعض بأنه لابد من إلتزام نسبة معينة من مجمل الربح بحيث لا يتعداها ما يُصرف على الإعلان ، ولأفضل عندى أن يتم تحديد ذلك فى ضوء الدراسات التى يقوم بها المختصون بتخطيط الحملة الإعلانية . وأن يُراعى فى ذلك تحقيق التعاون الكامل بين القائمين على شئون البيع وشئون الإعلان.

ثالثاً : يجب أن يكون الغرض من الإعلان هو البيع ، أو المساعدة على البيع ، أو ترويج لفكرة ، والإعلان الذى لا يحقق ذلك عن طريق مباشر أو غير مباشر يجب تفاديه.

العلاقات العامة :

ترجع العلاقات العامة بمفهومها اللغوى العام إلى أول عهد البشر بالحياة ، فإن تجمّع الناس فى أى مكان وفى أى زمان ينشأ عنه بالضرورة الإتصالات والمعاملات والإرتباطات ، ولا شك أن إقامة المدن ، ونشأة التجارة ، وتكوين الهيئات السياسية ، قد نشأ عنه نوع من العلاقات العامة قد يكون جيداً وقد يكون رديئاً.

ولكن العلاقات العامة بمفهومها الحديث أصبحت ميداناً من ميادين الإدارة يستقل ببحوث ودراسات خاصة ويقوم على مفاهيم منظمة تعتبر عنصراً فى الإدارة الناجحة للمنشآت على جانب كبير من الأهمية( ).

The Executive Challenge - Managing Change and Ambiguity. By Michael B. McCaskey , (Marshfield, Mass : Pitman Publishing, ١٩٨٢).

وعّرف بعضهم العلاقات العامة بأنهـا " الفن والعلم الذى يبحث هذه المشكلة الصعبة وهى ... كيف يُوطّد الفرد أو المنشأة علاقتهما مع غيرهما من الأشخاص والمنشآت ؟..

ولكنى أعتقد أن إطلاق كلمة " العلم " على العلاقات العامة سابق للأوان . حيث لم يتـم الإتفاق على قواعد عامة مقررة فى هذا الشأن يصح أن يطلق عليها إسم " علم " كمـا أن العلاقـات العامة تقوم على حسن تنسيق العلاقات داخل المنشآت وتوطيدها مـع المجتمـع الـذى تعيـش فيـه بحيث تكسب ثقته ورضاءه عن نوع النشاط الـذى تزاولـه ، والوسـائل التـى تُتّبـع لتحقيـق هـذا الغرض لم تتبلور بعد فى مجموعة من الأصول والقواعد الثابتة يُطلق عليها اسم " علم " . غير أنـه يُمكن القول أن العلاقات العامة تتبع سُبُل البحث العلمى فيما تقوم به من أبحاث ودراسات .

وقد عرفها Denny , Glenn بأنها الطريقـة( ) التـى تسـتخدمها الإدارة للحصـول على السلعة الحسنة والفهم المتبادل بين المنظمة وعملائها وموظفيها والجمهور بوجه عـام . وهـى تستطيع الوصول إلى هذا الغرض فى الداخل عن طريق تحليل أعمالها الداخلية أو تصحيح الأوضاع فيها . وفى الخارج عن طريق إنتهاج السياسات وبـذل الجهـود وتقديـم الخدمـات التـى تكسـبها رضاء الجمهور عنها واطمئنانه اليها.

والمشـروعات التجاريـة والصناعيـة أحـوج مـا تكـون إلى العنايـة بالعلاقـات العامـة فـى إدارتها ،فيجب أن تبذل الجهود المتواصلة لتوطيـد العلاقـات بينهـا وبـين المجتمـع الـذى تعمـل فيه ، لكى تتمكن من خلق صلات ودية مع غيرها من الأفـراد والجماعـات والمنشـآت تقـوم علـى الفهـم المتبـادل والمعرفـة لأهدافهـا ومـا تعملـه مـن أجـل توفـير أسـباب الرفاهيـة والعيـش الكريـم للمواطنين ، فضلا عن رفع مستوى الخدمات فى الوطن بوجه عام.

Your Public Relations, Glenn Griswold and Denny Griswold, (New York : Frunk and Wagnalles ١٩٤٨).

وبذلك يزداد تقدمها ونموها وتقترب من تحقيق أهدافهـا سـواء منهـا مـا يتعلـق بتحسـين شئون أعضائها الإقتصادية والإجتماعية ، وما يتعلق بتحسين شئون المجتمع بصفة عامة.

التمويـــــــل :

أن التمويل أمر حيوى جوهرى بالنسبة الى مختلف المشروعات ، اذ يجـب عليهـا أول مـا يجب أن تُعِدُ لنفسها خطة تمويلية سليمة ، تتضمن وسائل توفير القـدر الكـافى مـن رأس المـال اللازم لها فى مزاولة نشاطها ، ويُعينها على توفير مختلف أنواع السـلع والخدمـات التـى يحتـاج إاليها المستهلكون وسكان المناطق التى تعمل فيها ، وعليها أن تضع فى المكان الأول مـن الاعتبـار عند بدء نشاطها احتمالات التوسع ، وما قد يطرأ عليها من ظروف تضطرها إلى بذل نفقـات غـير متوقعـة ، وقـد تَبيَّـن مـن دراسـات كثـيرة أن عـدم كفايـة رأس المـال كثـيراً مـا يـؤدى إلى فشـل المشروعات .

وقد ورد فى المجموعة التى يُصدرها القسم التجارى بحكومـة الولايـات المتحـدة " أن مـن أهم العوامل التى تؤدى إلى فشـل المشـروعات البـدء بـرأس مـال غـير كـاف . فقـد تحتـاج بعـض المشروعات فى السنة الأولى إلى بعض الأمـوال النقديـة لمواجهـة النفقـات غـير المتوقعـة ، وبعـض المنظمين لا يُحسنون إنفاق مصروفاتهم بدقة وعناية ، فيكون من نتائج ذلك أن يجدوا رأسمال هذه المشروعات لها قد نفد تماماً قبل استكمال المشروع ".

ثم إن المال فى المشروعات هو سبيلها إلى تحقيق أهدافها الإقتصاديـة والإجتماعيـة ، فـاذا توافر لها منه القدر الكافى ، تمَّ تكوينها على صورة لائقة ، وأمكنهـا أن تكـون عميـلا ذو أهميـة خاصة لدى مصادر الشراء ، فتسمح لها هـذه المصـادر بخصومـات خاصـة تُميِّزهـا عـن غيرهـا مـن العملاء ، وهذا مما يعينها على الوقوف أمام منافسيها ، ولعلها تبيع بأسعار تفضل أسعار غيرهـا ، وبذلك تزداد مبيعاتها وتتمكن من تحقيق فائض يساعدها على تدعيم مركزها. كما تتمكن عن طريـق هذا الفائض أيضاً من تحسين الحالة الإقتصادية والإجتماعية للقوى العاملة التى تعمل بهـا ، وقـد تشارك أيضاً فى تحسين شئون المنطقة التى تزاول فيها نشاطها.

ولهذا يجب على مختلف المشروعات أن تُعدَّ لنفسها خطة تمويلية ناجحة ، والخطة التمويلية الناجحة هى التى تتميز بالسهولة والوضوح ، وتمد بصرها إلى ما بعد احتياجات المشروع الوقتية ، فتضع لها فى حسابها ما يلائمه من الاعتبار والتقدير ، فان أهم ما يجب أن تتضمنه هو التنبؤ (*). أما التمويل الذى يعتمد على التجربة التى قد تخطئ أو تصيب ، فإنه يعنى أحد أمرين إما الإسراف أو تعرض المشروع للخطر.

التأمـــــين :

وهناك أمر هام ينبغى على المشروعات التجارية والصناعية ألاتُغْفله أو تُهمله لأنه من الإجراءات والاحتياطات التى تدرأ عنها مخاطر المجهول وما قد يحمله المستقبل بين طياته من الحوادث والمفاجآت التى تؤثر فى نشاطها أو تعوق تقدمها أو تؤدى إلى فشلها ، ذلك هو التأمين على ممتلكات المشروع ضد مخاطر الحريق والسرقة ، كذلك التأمين على من يُعْهد إليهم بشئون مختلفة كأمناء الصناديق والمخازن ، ورجال البيع الذين قد يوكل إليهم تسلّم أقسام معينة.

ومن حُسن الإدارة أن يشمل التأمين القوى العاملة فى المشروع ، فإن ذلك يُؤمّن العمال والموظفين على مستقبلهم ويشعرهم بالضمان والإستقرار فى وظائفهم ، ومن الوسائل التى تتّبع مبادرة المشروعات بتطبيق التشريعات التى تسنها الدولة لصلحة هذه الفئات ، وتعمل جاهدة على أن تزيد من هذه الضمانات طبقاً لما تُيسّره لها إمكانياتها الخاصة ، وما يتفق مع رسالتها . ولاشك أن قيامها بذلك يساعد كثيراً على رفع الروح المعنوية ، فان معظم الذين يقع على عاتقهم مهمة الإدارة التنفيذية يؤمنون بأهمية ارتفاع الروح المعنوية ، ويرون فيه قوة دافعة فى المنظمة . هذا إلى أن ذلك يساعد على غرس روح الإيثار والتعاون الإختيارى فى تحقيق الهدف المشترك ، وكذلك يَخلُق جواً من التعاون المثمر الذى ينعكس أثره على زيادة الإنتاج.

---

* نرجو التكرُّم بالرجوع إلى :

- American Takes on the World by Kenneth Labich (Fortune, September ١٩٩٠).
- American Aims for the sky, by Kevin Kelly, Todd Mason, Christopher Power, and James E. Ellis, (Business Week-Feb. ١٩٨٩).

ومن أجل ذلك تتجه المجتمعات الناهضة إلى تأمين الفرد ، واعتباره طاقة خلاقة تساهم في بناء المجتمع ، ومن هنا اتجه الفكر الإدارى والإجتماعى إلى سن التشريعات التى من شأنها أن ترتفع بالإنسان فوق مستوى الآلة ، إذ بينما كنا نرى فيما مضى أرباب الأعمال يهتمون بالآلات وصيانتها ، كانوا يتهاونون تهاونا معيباً فى حق سيد الآلة ومُحركها وهو العامل ، ولا يعطونه حقه من التقدير والرعاية ، وهذا ما تداركته مصر عندما أصدرت قانون التأمينات الإجتماعية رقم ٩٢ لسنة ١٩٥٩ ، اذ كفل هذا القانون تأمين العمال وذويهم من بعدهم تأميناً إجبارياً ضد أربعة أنواع من المخاطر التى يتعرضون لها ، وهى :

١) التأمين ضد إصابات العمل بمعناها الواسع ، ويقصد بها الإصابات التى تقع نتيجة حادث بسبب العمل وفى أثناء تأديته ، والأمراض المهنية التى يصاب بها العامل بسبب اشتغاله بعمل معين وفقاً للجدول المرفق بالقانون.

٢) التأمين ضد الشيخوخة.

٣) التأمين ضد العجز الكامل قبل بلوغ الشيخوخة.

٤) تأمين أسرة العامل ضد وفاة عائلها لسبب خلاف إصابات العمل.

وقد نص القانون المذكور على وجوب إتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق نوعين آخرين من التأمين استكمالا للضمان الذى يوفره المشروع لعمال الجمهورية العربية وهما : التأمين الصحى وتأمين البطالة وقد صدر فعلا فى مارس سنة ١٩٦٤ القانون رقم ٦٣ لسنة ٦٤ ليحل محل القانون رقم ٩٢ لسنة ١٩٥٩ مقررا إضافة نوعين جديدين من التأمينات الإجتماعية : التأمين الصحى والتأمين ضد البطالة ثم توالت بعد عام ١٩٧١ ، ١٩٧٣ كثيرا من التشريعات الإصلاحية والتأمينية التى تستهدف نشر مظلة التأمينات على جميع المواطنين.

كل هذه الخطوات تساعد على رفع الروح المعنوية لدى القوى العاملة ، وتخلق فيها الشعور بالولاء نحو العمل ونحو الوطن الذى قدر قيمة الإنسان فأحسن تقديره ، فلم يبق بعد ذلك إلا أن تستشعر القوى العاملة واجبها بما يرتفع إلى مستوى النظام الذى آمن بها وأحسن

إليها ،وأن تؤدى عملها بالشعور الصادق والأمين بمسئولية المالك صاحب الشئ . فإن الخير الذى يتحقق يَعُمُّ أثره على الجميع ، ويُسهم فى تدعيم الإقتصاد القومى.

ويلاحظ أن هناك بعض السلع والمواد الخام التى يُتَعَامَل فيها فى أسواق البورصة سواء منها الحاضرة أو الآجلة ، كالقطن مثلا يستطيع المتعاملون أن يُؤَمِّنُوا أنفسهم ضد مخاطر تقلُبات الأسعار ، وذلك عن طريق التحويط Hedging ، وبذلك يُؤمنون تجارتهم المخاطر التى تتعرض لها نتيجة التعامل مع إحدى البورصات ، عن طريق التأمين والتحويط لدى بورصة مقابلة ، ونعنى بذلك بورصتى البضاعة الحاضرة والعقود ، هذا فى المجتمعات التى توجد فيها بورصات متخصصة... والمعتقد أن مصر فى تطورها الحديث وبعد أن أخذت بمفهوم النظام العالمى الجديد الذى يُطبق " آليات السوق " ... فإن مصر ستعود من حيث بدأت وتعيد مختلف البورصات التى كانت قائمة قبل ثورة يوليو عام ١٩٥٢ . وقد بدأت فعلا وأعادت بورصة سوق الأوراق المالية وسمحت بإقامة العديد من المنشآت المالية والمصرفية . وهى تتدرج وفقا لنظام الإصلاح المالى والإقتصادى الخاص بها ، وهو برنامجُ تدريجىٌ إصلاحىُ أشارت به المنظمات والهيئات الدولية ، وغيرها من المكاتب المتخصصة .

الإحصاء والمحاسبة :

من الأمور التى يجب أن توليها المشروعات التجارية والصناعية عظيم إهتمامها وعنايتها التمسك الشديد بمراجعة أعمالها ، وجرد محتوياتها وإعتمادها فى ذلك على خير العناصر التى تَتَّصِف بالكفاية.

وتوجد للأسف الشديد بعض المشروعات التى لا تراعى الكفاية والدقة فى اتباع هذه القاعدة على الرغم من أهميتها ، ومن أن عدم مراعاة الدقة فى اتباعها يعتبر من العوامل التى تؤدى إلى فشل المشروعات.

وقد تطورت الوظيفة المحاسبية حتى أصبحت تشمل كل النواحى الإحصائية التى تفيد فى معرفة الحقائق واستخراج البيانات ، وعمل المقارنات ، والتنبؤ بالإتجاهات . وهذا مما

يُساعد كثيراً في رسم السياسات التي يقوم عليها نشاط المشروعات ، كما يُعين على تعرُّف نواحي الضعف واتخاذ ما من شأنه التغلُّب عليها والعمل على زيادة الكفاية في المشروع.

وهكذا يجب أن تهتم المشروعات الصناعية والتجارية بالمحاسبة والإحصاء وإشتراط الكفايات اللآزمة فيمن يقومون بها .. إلى غير ذلك من العوامل السابق توضيحها.

وأخيراً .. فإن الإنسان يشاهد في مجتمعنا الدولي المعاصر ، تطوراً اجتماعياً هائلا .. وتغيراً ضخماً من موقف الإنسان من هذا التطور .. فلقد كان الإنسان في بادئ الأمر يكره الآلة .. وصار الآن يستخدمها في كل شئ .. بل صار يطورها بشكل مذهل ليُخضعها لإشباع مختلف احتياجاته .. وهذا التطور يستند إلى مراقبة مختلف وظائف العمل وسيادة العلاقات الإنسانية بينها..

إننا نعيش وسط عالم متحرك .. الأمر الذى يفرض علينا أن نُسرع الخطى .. وأن لا نكون متخلفين بحيث تجرفنا دوامة الأحداث المحيطة بنا.. وأن خلق فئة من الإخصائيين الفنيين ، وفئة من المديرين على أعلى مستوى من الكفاءة والقدرة ، ووجود نظام تعليمى ملائم.. لكفيلُ بأن يحقق لنا سرعة معقولة في أداء العمل .. وكفيلُ بأن يُيسر لنا مهمة السير قدماً في خطوط التنمية ، وتحسين الشئون الإقتصادية والإجتماعية لمجموع المواطنين.

اننا في عصر .. يُحاول فيه الإنسان أن يستكشف الفضاء الخارجي لتسخير إمكانياته لخدمته .. ومن أجل هذا أنشأت الدول الصناعية الكبرى " وكالات للفضاء " .. فلنقرأ معاً هذا الخبر الذى نشر بجريدة الأهرام في يوم ٥/١٢/١٩٧٣، وقد رأينا أن نورده هنا رغم مرور ما يقرب من خمسة وعشرين عاما على نشره ، حتى يعرف القارئ أو الدارس لماذا إستطاعت الدول المتقدمة أن تنشئ محطات فضائية ، وتحاول أن تتصل بمَجّرات غير معروفة لنا الآن !!!

" مرت سفينة الفضاء الأمريكية بايونير – ١٠ مساء الإثنين بأقرب نقطة من كوكب المشترى ، وهى على بعد ١٣١ ألف و ٤٠٠ كيلومتر – الساعة الرابعة والنصف من فجر هذا اليوم ، وتواصل السفينة الآن رحلتها في الفضاء الكونى بين الكواكب حيث تمر بكوكب زحل وأورانوس وفيتون وبلوتوم ، وبعد مرورها بالكوكب بلوتوم ستترك بايونير ١٠ – المجموعة الشمسية

وتتجه فى الفضاء الخارجى فى أول رحلة من نوعها تستغرق ٨ ملايين عام نحو مجموعة شمسية أخرى" !..

ومن الحقائق التى ينبغى أن تُعْرف وأُعلِن عنها مقترنة بهذا الخبر .. أن المسئولين عن هذا المشروع أعلنوا منذ أكثر من ٢١ أسبوع .. عن أن سفينة الفضاء هذه ستصل إلى هذه النقطة وإلى غيرها من النقط وعلى هذا البعد .. مُحددين التاريخ .. والمواعيد بالساعة( ) والدقيقة والثانية ؟!!.. بعد أن تكون قد قطعت أكثر من ٢٦٠ ألف مليون ميل !!..

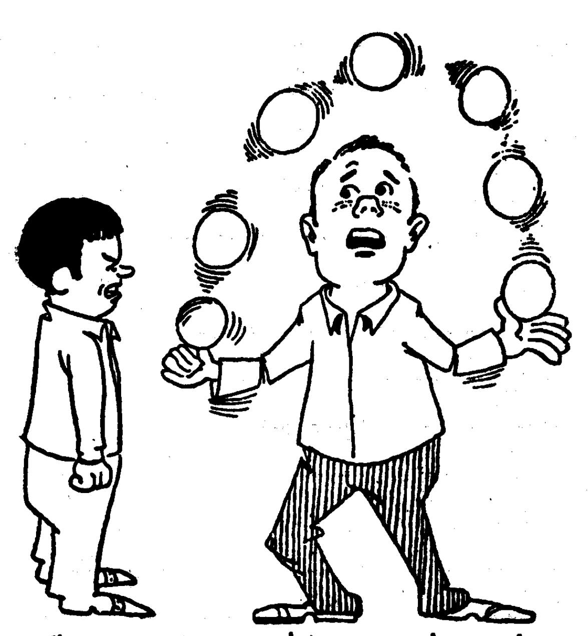
وكذلك، نحن نعرف أن الإتحاد السوفيتى الذى كان فى يوم من الأيام من القوى العُظمى ، وتفكك الآن إلى ١٥ جمهورية !!!... أطلق سلسلة المحطات الأوتوماتيكية الفضائية إلى كوكبى الزهرة والمريخ ، وأن هذه المحطاتمكّنت من الحصول على مجموعة المعلومات القيّمة ، فمثلا نقلت المحطة (فينيرا – ٨) خلال خمسين دقيقة عام ١٩٧٢ معلومات حول كوكب الزهرة من فوق سطحه .. وفى عام ١٩٧٣ وصلت المحطة " مارس – ٦ " إلى سطح كوكب المريخ .. وللمرة الأولى قامت بعمل قياسات بارومترية لأجوائه.

ومن الحقائق التى يعرفها مجتمعنا الدولى المعاصر استخدام فرع الصواريخ الفضائية بصورة واسعة فى الاتصالات التليفزيونية واللآسلكية ، وخدمات الأرصاد الجوية ، والملاحة ، ودراسة مصادر الثروة الطبيعية ، والأبحاث الجيوفيزيائية ، والمشاهدات الفلكية .. الخ. وقد دخلت مصر عصر الفضاء ، ومن بين الإستخدامات التى يشهدها الجمهور القنوات الفضائية والمصرية... وانتشار مراكز دَعْم إتخاذ القرار ... وإدخال اجادة استخدام الحاسبات الآلية والإلكترونية فى مقررات المؤسسات التعليمية والتدريبية .. الخ.

نرجو التكرُّم بملاحظة الدقة المتناهية فى تحديد الوقت ، حيث أن مبدأ حُسن استثمار الوقت أصبح منذ فترة طويلة من أهم مبادئ الإدارة الحديثة ، فهم يقولون أن صحة الإنسان قد تتدهور ، ولكنها بالعناية الصحية تعود ... والتاجر قد يُفلس ، ولكن بالهمة والعزيمة قد ينجح ويعود إليه المال ... أما الوقت الذى يذهب فإنه لا يمكن أن يعود ....والرسول عليه الصلاة والسلام يقول فى حديث شريف أن اليوم الجديد يخاطب الإنسان قائلا .. " أنا يوم جديد وعلى عملك لشهيد .. فاغتنم منى فأنا لا أعود إلى يوم القيامة " صدق رسول الله

ولعل هذا يعطى صورة لما يحدث فى عالم اليوم .. عالم حضارة ما بعد التصنيع .. حيث تبذل القوة العاملة فيه أقصى طاقاتها إمكانياتها .. بالعمل الجاد المثمر البناء .. والمحافظة على معدلات عالية فى الأداء ..والعمل وعلى أن يشعر كل فرد فى المشروع بمسئولية المالك صاحب الشئ .. الأمر الذى يحفزه على أداء الأعمال طبقاً للواجبات المحددة ، والمعدلات المستهدفة .. أمن الدول الصناعية تتسابق نحو مستقبل أفضل ، رغما عن معدلات التنمية التى حققتها .. وقد تختلف هذه الدول فى المذاهب السياسية ، أو الجوانب العقائدية .. غير أن كلدولة من هذه الدول تبذل أقصى طاقة لها لرفع معنويات عمالها ، وخلق الحوافز التى تدفع الجميع إلى العمل..

ومما لاشك فيه أنه لا يكفى إطلاقا وجود إشراف دقيق .. أو إدارة حازمة لتحقيق الأهداف .. كلاّ .. إنما ينبغى أن يرتفع جميع أفراد القوة العاملة إلى مستوى المسئولية بالنسبة لأداء الواجبات الملقاة على عاتقها .. وفى التوصل إلى مستويات عالية للإنتاج من حيث الكمية والكيفية والجودة.. ويجب أن يسود هذا الشعور جميع المستويات .. من القمة حتى قاعدة البناء .. من رئيس مجلس الإدارة .. إلى نائبه .. إلى المدير العام .. إلى مديرى الإدارات .. إلى المراقبين .. إلى رؤساء الأقسام .. إلى المشرفين .. إلى العمال . ومن أجل هذا نجد قادة البلاد النامية يناشدون شعوبهم ببذل الجهد من أجل التصنيع فنهرو مثلاً كان يقول لشعبه " لقد حُكِمَ على هذا الجيل بالعمل الشاق ".. وعبدالناصر كان يقول " سنزحف إلى الأمام كشعب واحد نذر نفسه للعمل .. سنمضى فى زحفنا المقدس فى سبيل التصنيع ".. ويقول أنور السادات " على الرغم من الزيادة المستمرة فى الإنتاج ، إلا أننا لم نستطع أن نفى بجميع إحتياجات الجماهير التى تتزايد هى الأخرى وتتنوع عاماً بعد عام ".. والرئيس حسنى مبارك يدعو إلى زيادة الانتاج والإعتزاز بـ (صُنِعَ فى مصر) وزيادة الإنتاج لتغطية احتياجات الجماهير ، وخدمتهم بما يُرضى الله والضمير والمواطنين وإذا كان هناك قصور فى هذا المجال فانما يرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها " تخلفنا النسبى فى ميدان العلم والتكنولوجيا وما يعانيه القطاع العام من أوضاع بيروقراطية تقلل من فاعليته ".. ويطالب الرئيس حسنى مبارك بمواجهة هذا التحدى عن طريق " إقامة دولة حديثة مسلحة مدنياً وعسكرياً بأحدث أسس العلم والحضارة والتقدم .. وإلّا نكون قد حكمنا علّى



يفبغى أن لا يتولى أى وظيفة قيادية فى أى مستوى من المستويات ، إلا الأكفاء فعلا . . والكفاءة لها مقاييس علمية متعارف عليها ، بحيث لاتسمح للعلاقات الشخصية أو « الفهلوة » أن تجد سبيلها إلى هذه المراكز . .. إن الادارة فى مجتمعنا الدولى المعاصر لم تعد لعبا بالبيضة والحجر !!

أنفسنا وعلى أولادنا من بعدنا بالتشرد " ثم يناشد جماهير شعبه " ببناء دولة لا تقنع باستيراد بعض مُنجزات العلم الحديث ، بل تزدهر فيها شخصية الإنسان وثقافته .. وتتنوع معارفه وتنطلق قدراته ليقيم بنفسه منجزات العلم على أرضه .. دولة تقوم على الديموقراطية والتكنولوجيا المتطورة باستمرار من أجل زيادة الإنتاج كماً ونوعاً بمعدل ينمو باطراد من أجل زيادة الدخل القومي بمعدل يزيد على معدل نمو عدد السكان .. دولة المجتمعات الصناعية .. دولة العمل المنظم والعزم والإيمان بالقضية ".

ولعل هذا بعضاً مما يجب أن تعرفه جميع القيادات الإدارية في مجتمعنا ، حتى تقود الوحدات المختلفة للعمل في مختلف أوجه النشاط .. النشاط العلمي والتربوى والتدريبي والثقافي .. على أن يقترن ذلك بإستخدام أحدث أساليب التقدم العلمي والتكنولوجي في النشاط الزراعي والصناعي والتجارى .. ينبغي أن يتضح كيف يستخدم الفلاح الأساليب الفنية في بذر الأرض ورعايتها وجني الثمار .. كيف يستخرج الشعب كنوز أرضه المتمثلة في المناجم والمحاجر .. كيف يدخلوا الجميع فعلا عصر التصنيع .. لأن هناك مجتمعات فعلا دخلت عصر " حضارة ما بعد التصنيع " .. كل هذا لن يتحقق إلا بالعمل العلمي المنظم .. وبالقيادات العلمية الإدارية المؤمنة القادرة .. وبالقوة العاملة الفاهمة لدورها .. والقادرة على أداء واجبها .. ولعل هذا يوضح لنا أنه ينبغي أن لا يتولى أى وظيفة قيادية في أى مستوى من المستويات إلا الأكفاء فعلا .. والكفاءة لها مقاييس علمية متعارف عليها .. وأن لا تسمح للعلاقات الشخصية أو المحسوبية أو " الفهلوة " .. أن تجد سبيلها إلى الترقي إلى الوظائف الأعلى...

علينا أن نتذكر جميعا أن مصر واهبة الحضارة للعالم ، وذكرت جميع المراجع العلمية أنها " مهد الزراعة **The craddle of agriculture** " وأنها كانت متقدمة ومتفوقة على العديد من دول جنوب شرق آسيا التي أصبحت الآن من " النمور " ، وهو تعبير يُعبر عن نموها وتقدمها وارتفاع مستوى الناتج القومي وبالتالي مستوى معيشة الفرد . ألا يدفعنا هذا إلى أن نقف وقفة حساب مع أنفسنا ؟ ... إن الحديث في هذا الموضوع يطول !! ... ولكن أمَلُنا في اللّه وفي أنفسنا كبير ، وها هي مصر الآن تُعبئ جهودها لمقابلة تحديات القرن الواحد والعشرين .. والله الموفق بإذن ا لله .

الخلاصـــــــــــــــة

يستخدم المديرون أقصى طاقاتهم وامكانياتهم العلمية الادارية . ومهاراتهم المكتسبة . لكى يحققوا للمشروعات أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، مع مراعاة العامل الانسانى..

وعلى المدير أن يتابع باستمرار ثقافة عصره وأن يكون على أعلــى قـدر ممكـن مـن القـدرة الإدارية .. كما وينبغى أيضا أن يكون على قدر من الإلمام بوظائف المشروع . وذلـك حتـى يمكنـه أن ينسق بين مختلف أوجه النشاط، ويحقق أهداف المشروعات فى الإنتاج وبالتالى تحقيق أرباح.

ثم إن الأمر يزداد تعقيدا كلما أصبح المجتمع متقدماً فى الصناعة .. اذ يرتبـط هـذا التقدم بنمو المؤسسات المصرفية المعقدة ، والمشاريع الصناعيـة الواسـعة . والمكـاتب الحكوميـة الكبـيرة . والشركات المتعددة الجنسية ، وغيرها من الأشكال القانونية للمشروعات التـى إتسـع نموهـا وكـثر عددها ، وترتب على لك إحتياج المجتمعات إلى أعداد كبيرة من الإخصـائيين الفنيـين والمديريـن الماهرين القادرين علـى إسـتخدام أحـدث مبتكـرات العصر وتطويعهـا فـى خدمـة المنظمـات التـى يديرونها..

ومن مظاهر مجتمعنـا الـدولى المعـاصر ، أنـه مجتمـع تسـود فيـه مُتغـيرات عاليـة ، فـى مجالات السياسة والاجتماع ، وهذه المتغيرات تترك آثارها على المشروعات الكبـيرة التـى تتعـامل مع الأسواق الخارجية ، الأمر الذى يجعل هذه المشاريع فى وضع يسـتلزم معـه أن يكـون لديهـا خبراء فى شئون الضرائب والقانون والعلاقات العمالية ، والتخصـص قـدر المسـتطاع فـى الشـئون السياسية والاجتماعية .. الخ .. الى غير ذلك ممـا يُوّضـح الكفـاءة العاليـة جـدا التـى ينبغـى أن تتوافر فى الإخصائيي ،ن والكفاءات العالية جدا التى ينبغى أن تتوافر على وجـه الخصـوص فـى المديرين الذين ينبغى أن يكونوا على قدر من الفهم والإلمام بمختلف هـذه الفـروع ؛ لأنهـم يقومـون بعملية التنسيق بين أوجه النشاط المختلف..

ومما لاشك فيه أنه لا يكفى اطلاقاً وجود إشرافُ دقيق .. أو ادارة حازمة لتحقيق الأهـداف .. كلاّ .. إنما ينبغــى أن يرتفـع جميـع أفـراد القـوة العاملـة الى مسـتوى المسـئولية بالنسـبة لأداء

الواجبات الملقاة على عاتقها .. وفى التوصل الى مستويات عالية للانتاج من حيث الكمية والكيفية والجودة... ويجب أن يسود هذا الشعور جميع المستويات .. الشعور بمسئولية المالك صاحب الشئ من القمة حتى قاعدة البناء .. من رئيس مجلس الادارة .. الى نائبه .: الى المدير العام .. الى مديرى الإدارات .. إلى المراقبين .. إلى رؤساء الأقسام .. الى المشرفين .. الى العمال . ومن أجل هذا نجد قادة البلاد النامية يناشدون شعوبهم ببذل الجهد من أجل التصنيع فنهرو مثلا كان يقول لشعبه " لقد حُكم على هذا الجيل بالعمل الشاق " .. وعبدالناصر كان يقول " سنزحف إلى الأمام كشعب واحد نذر نفسه للعمل .. سنمضى فى زحفنا المقدس فى سبيل التصنيع " .. ويقول أنور السادات " على الرغم من الزيادة المستمرة فى الإنتاج ، إلا أننا لم نستطع أن نفى بجميع إحتياجات الجماهير التى تتزايد هى الأخرى وتتنوع عاما بعد عام " .. والرئيس حسنى مبارك يدعو الى زيادة الإنتاج والإعتزاز بـ (صنع فى مصر).

ولعل هذا يوضّح بعضا مما يجب أن تعرفه جميع القيادات الإدارية فى مجتمعنا ، حتى تقود الوحدات المختلفة للعمل فى مختلف أوجه النشاط .. ولعل هذا يوضح لنا أيضا أنه ينبغى أن لا يتولى أى وظيفة قيادية فى أى مستوى من المستويات إلا الأكفاء فعلا .. والكفاءة لها مقاييس علمية متعارف عليها.

لذلك ينبغى على الجميع أن يتقوا الله ، ويُحكّموا ضمائرهم ، وأن لا يسمحوا للعلاقات الشخصية ، أو " الفهلوة " أن تجد سبيلها إليهم ، وأن تدفعهم إلى تعيين من لا يستحق ، أو ترقية أحد العاملين نتيجة للمحسوبية أو العلاقات الشخصية ، وليعلموا أن الله بكل شئ عليم.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) ينظر الإقتصاديون إلى الإدارة كعنصر من عناصر الإنتاج.

ناقش هذه العبارة موضحا أهمية الإلمام بوظائف المشروع بالإضافة الى القدرة الإدارية.

٢) يعتبر الشغل الشاغل لادارات الإنتاج فى مختلف الوحدات رفع انتاجية القوى العاملة.

علّق على هذه العبارة ، شارحا وظيفة الإنتاج ، وموضحا بعض مشاكلها ، ومبينا أسباب الإهتمام بوظيفة الإنتاج.

٣) ما الذى نعنيه فى إدارة الأعمال بـ " الإتفاقات التعاونية فى الشراء " ثم اشرح مفهوم وظيفة الشراء وسياساتها.

٤) يرى علماء الإدارة أنه مما يساعد على زيادة المبيعات تدريب رجال البيع وزيادة خبرتهم فى أنواع السلع التى يتعاملون فيها.

علّق على هذه العبارة ، شارحا وظيفة البيع ، وأثر حسن اختيار رجال البيع على تنشيط المبيعات.

٥) يسهم الإعلان فى خلق وعى استهلاكى بين المستهلكين بصفة عامة . ومستهلكى السلع المنتجة بصفة خاصة.

علّق على هذه العبارة ، شارحا رسالة الإعلان ، وموضحا وسائل الإعلان المناسبة التى تساعد على تحقيق أهداف المشروع.

٦) اشرح بعض الوظائف الأخرى التى ينبغى توافرها فى المشروع وأثر هذه الوظائف على تحقيق معدلات عالية فى الأداء ، مع الإشارة إلى أهمية ارتفاع جميع أفراد القوة العاملة إلى مستوى المسئولية بالنسبة لأداء الواجبات الملقاة على عاتقها.

الفصل التاسع عشر

القدرة الإدارية

ووظيفة التوجيه الإدارى

Managerial Ability and Managerial Function of Direction

القدرة التأثيرية والحوافز :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضّح أنه ينبغى علينا أن نتفهم جيدا مفهوم القدرة الإدارية بمعناه العلمى الواسع ، ذلك أن القُدرة الإدارية تعنى بالدرجة الأولى قدرة المدير على التأثير فى الجماعة التى تعاونه أو تعمل تحت قيادته ، وقدرته أيضاً فى أن يحقق بين هذه الجماعة مفهوم التعاون الصادق فى العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المشروع ..

وهناك الكثير من علماء الإدارة يؤكدون على " أنه من الصعب القول أن الجنس البشرى قد انتقل من الحوافز السلبية : كالعقاب الجسدى ، والحرمان من الوسائل التى تُمكّنه من الحياة وممارسة الحرية ، وتنزيل الدرجة وإشعاره بالإحتقار .. يقول العلماء أن من الصعب الآن القول أن الإنسان إنتقل من هذه الحوافز السلبية إلى الحوافز الإيجابية مثل المكافآت لتصحيح السلوك . إن مجتمعنا المعاصر يستخدم كلى الأسلوبين.

وفيما يلى النص :

It is not possible to say that mankind has moved from negative motivation, such as phisical punishement , loss of means of livelihood and freedom, demotion and disgrace, to positive motivation, such as rewards for correction behaviour. In our society both techniques are employed.

الهدف من استخدام الحوافز :

ليس هُناك أدنى شك فى أن الهدف من إستخدام مختلف أساليب الحوافز ، سواء أكانت سلبية أم إيجابية(*) ، هو تحقيق أعلى قدر من الكفاءة الإنتاجية ، فالحوافز السلبية ترى إمكان

* نرجو أن نوجه النظر أن العالِمين " هاينز فيهريتش ، وهارولد كونتز " يؤكدان فى مرجعهما بعنوان " لإدارة من منظور دولى معاصر" والصادر فى عام ١٩٩٣ ، " أنه على الرغم مـن البحـوث الجارية . ونظريات =

تحقيق الكفاءة عن طريق إشعار الشخص بالحرمان الذى يعانيه والذى يجعله يُحسُّ بالنقص فـى حياته ، الأمر الذى قد يدفعه إلى تقويم شئونه . أما الحوافز الإيجابية . فإنها تغـرى الأشـخاص ببذل المزيد من الجُهد الذى يُمكن من خلاله أن يحظى بمزيد من الدخـل والخدمـات التـى يُشـبع عن طريقها المزيد من احتياجاتـه. وفـى مقـابل ذلـك تطلـب منهـم الإسـتجابة لرغبـات رئيسـهم conformance to the superior's.

ونرجو أن نُوجّه الأنظار إلى أن البحوث والدراسات النفسية الحديثة كشفت عن أسـاليب أكثر تهذيباً ورقيـاً More refined techniques... هـذه الأسـاليب وجـدت اسـتجابة واسعة من دوائر الأعمال ، وذلك لأنها استطاعت أن ترتفع بالكفاءة الإنتاجية للقوى الوظيفيـة . ومن هـذا المنطـق فـإنهم ينظـرون إلى هـذه الإسـاليب علـى أنهـا " أدوات لتحقيـق الأداء الفعـال للمستخدمين ".

New tools in achieving effective performance of employees.

ونحن نحب أن نوجه نظر الدارسين للعلوم الإدارية ، أن القدرة التأثيريـة للمديريـن علـى أتباعهم كانت ومازالت موضع بحوث مستفيضة من العلماء .. فالبعض يتساءل .. هل هـذه القـدرة التأثيرية هى عبارة عن نوع مـن التعـامل أو معالجـة الإنسـان " كشـئ" يمكـن إخضاعـه لرغبـات الرؤساء ؟.. إذا كان الأمر كذلك ، فإن مثل هذه القدرة التأثيرية تصبح أمرا مزعجـا !! غـير أن كثيراً من العلماء أيضاً يقررون أن الأسس الأخلاقيـة Ethical basis تعتـبر مـن أهـم دعـائم

=الحوافز التى قُدمت فى السنوات الأخـيرة . فإنـه مـازال يعُـد إستخدام الثـواب والعقـاب مـن المُحفـزات القوية ".

وفيما يلى النص :

Despite all the research on and theories of motivation that have come to the fore in recent years, reward and punishment are still considered strong motivators.

Management : A Global Perspective. By Heinz Weihrich and Harold Koontz, McGraw-Hill, Inc. ١٩٩٣).

الثورة الإدارية الحديثة ، فإذا كان الأمر كذلك ، فإنه يمكن تحقيق العديد من الأهداف عن طريق القدرة التأثيرية للمديرين الذين يلجأون إلى أسلوب تعميق الوازع المعنوى Moral restraint.

ولعل من الأهمية بمكان أن نُشير إلى أن عالم الإدارة " تشستر برنارد " قد كتب منذ ما يقرب من ستين عاماً عن ضرورة الإهتمام بالقيم الروحية والإجتماعية لدى القوى العاملة فى مختلف المشروعات ، وأثر هذا الاهتمام فى تحقيق(*) الكفاءة الإنتاجية ، حيث أنه يقول " أن الإهتمام بالإحتياجات الروحية والنفسية والاجتماعية للتابعين قد يكون أكثر فعالية فى التأثير عليهم من المكافآت التى تتعلق بالإحتياجات الجسدية ".

" The attention to the psychic and social needs of subordinates is probably much more effective in influencing people than physical rewards".

ومما لاشك فيه أن عالمنا المعاصر قد أوجد الكثير من الأساليب التى تقوم على وسائل الإتصال الحديثة فى إدارة الأعمال ، والتى يمكن للمدير القادر أن يستفيد منها فى تحقيق أهداف المشروعات ، وفى نفس الوقت الوصول إلى تحقيق تعاون الجماعة معه أو مع بعضها البعض . وجميع الأساليب الحديثة تحفظ للإنسان العامل عزته وكرامته . وتتطلب وسائل الإتصال الجيدة ضرورة تفهُّم شخصية التابعين ، ومن أجل ذلك ينبغى إفساح الوقت للتعّرف على ما يدور فى أذهان المرؤسين وما يرددونه على ألسنتهم ، هذا بالاضافة إلى التعُّرف على آرائهم ووجهات نظرهم ، ومن خلال ذلك يستطيع المدير القادر أن ينفذ إلى أعماق شخصية المرؤوس ، وبذلك يستطيع أن يستخدم أفضل الأساليب العلمية الحديثة المناسبة لخلق الحوافز.

ومن الدراسات الهامة التى ينبغى على القيادات الإدارية أن توالى الإطلاع عليها والتعمُّق فى فهمها ، تلك الدراسات التى يقوم بها المعهد الأمريكى للبحوث الإجتماعية التابع لجامعة

(*) رجاء التكرّم بالرجوع إلى ما كتبناه عن أثر هذا العالم فى موضوع حديثنا عن علماء العلوم السلوكية وتأخر نظرية الإدارة من هذا المرجع.

Institute for social research at the University of Michigan ميتشجان حيث قام هذا المعهد منذ عام ١٩٤٧ بدراسات عديدة حول علاقات المديرين بتابعيهم . وأثر هذه العلاقة فى الروح المعنوية والانتاج ، وقد وجد أنه يدخل فى نطاق الروح المعنوية الرضا النفسى عن العمل ، وما يوفره العمل من مظاهر تُضفى على الموظف الشعور بالرضى نظرا لما يلقاه من الهيبة والإعتبار تقديرا لأدائه لعمله Prestige satisfaction . هذا بالإضافة إلى أن مثل هذا الشعور يؤدى بالعامل أو أى شخص ينتمى للتنظيم إلى الإقتناع بالتنظيم الذى يعمل فيه كنظام ، وكذلك الإقتناع ببعض الجوانب غير المباشرة ، كالأجور والترقيات وفرص التنقل .. الخ ، وكذلك الفرص التى يتيحها العمل للموظف ليستطيع من خلالها استخدام مهاراته الخاصة ..

ومن الجوانب الهامة لهذه الدراسة أنها أوضحت : " أن هناك بعض الموظفين الذين يشعرون برضاء نفسى كبير عن المنصب الذى يشغلونه ، غير أنهم فى نفس الوقت يشعرون بكثير من عدم الرضا عن المنظمة التى يعملون فيها كنظام ".

وفيما يلى النص :

Employees may show high job satisfaction but feel very much dissatisfied with the organization as a system.

العقلية الإدارية .. وعصر المؤسسات الكبرى :

لقد أوضحنا من قبل أن الإدارة العلمية منذ نشأتها ، أكدت أنها بالدرجة الأولى " ثورة عقلية " .. وأن هذه الثورة العقلية ينبغى أن يشارك فيها جميع المستويات العاملة فى المشروع ، أيا كان نشاطها أو مراكزها الوظيفية . وتؤكد الدراسات العلمية المرتبطة بالثورة الإدارية هذه الحقيقة ، خاصة وأن مجتمعنا الحديث ، صار من خلال تطوره فى الخمسين سنة الأخيرة مجتمع المؤسسات **A society of institutions** ، ويقول " بيتر دركر " أن أبرز سمات

مجتمعنا المعاصر " أن كافة أوجه الواجبات والمهام الإجتماعيـة قد أوكلت إلى وحدات كبيرة
." every major social task has been entrusted to large organizations

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن المراجع العلمية التى تخرج من الغرب ومن الشرق . توضح أن مجتمعنا الدولى المعاصر يعيش عصر المؤسسات الكبرى .. وأن عصر المؤسسات هذا لم يعد قاصراً فقط على تنظيم الدولة وهيكل الحكم فيها . وتدعيم سلطة المؤسسات الديموقراطية فى ممارسة شئونها ، إن كل هذا فى عصر المتغيرات العالمية جزءاً من كل .. فإن عصر المؤسسات إمتدّ بحيث يشمل مختلف أوجه نشاط الدولة ومرافقها . بما فى ذلك النشاط الإقتصادى والصناعى والتجارى والثقافى والصحى .. الخ.

ومما لاشك فيه أن الوحدات الكبيرة لكى تدار بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . فإنها فى حاجة إلى استخدام أفضل العقول البشرية(*) .. وعلى قدر توافر هذه العقول يمكن تحقيق مُعدّلات أسرع فى النمو وتحقيق مستوى أعلى من الرخاء والرفاهية للمواطنين .. بل إن هناك الكثير من العلماء ومن بينهم مثلا : العالم الأمريكى " بروفسور ديريك د. برايس " يوجهون النظر إلى أهمية هذه الحقيقة فى تطورنا الحضارى المعاصر .. فهذا العالم مثلا يتكهن بأن البشرية ستواجه أزمة لا نظير لها .. إنها أزمة فى " العقول " والسبب فى ذلك كما يرى أصحاب هذا الرأى أن المجتمع الدولى نسى فى خضّم قلقه على نقص احتياطيات الوقود وغير ذلك من المواد الأولية .. نسى هذا المجتمع ، وعلى وجه الخصوص أغلب سكانه من دول العالم الثالث . موارد أكبر قيمة وهى " الموارد البشرية " .. فالعلم هو أهم دعائم مجتمعنا المعاصر .. خاصة وأن هذا العالم ضرب مثلا من الولايات المتحدة الأمريكية قائلا : " أن أحسن الفروض تؤكد أنه من

---

* رجاء التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :
- The Forgotten Secret to Phenomenal Success. By Mike Hernacki (New York : Berkley Publishing Group. ١٩٩٢).
- The Ultimate Secret to Getting Absolutely Every thing you want by Mike Herncki (New York : Berkley Publishing Group. ١٩٨٨).

بين مجموع سكان الولايات المتحدة ، ومع توافر الظروف البيئية الصالحة للعملية التعليمية . فإنه لن يستطيع سوى ٦-٨ فى المائة من سكان أمريكا أن يُصبحوا علماء . مع ملاحظة أنه يؤخذ فى الاعتبار عند تقدير هذه النسبة أعداد المتخصصين فى أدنى سُلّم الدراسات العليا المتخصصة ، ثم يستطرد ذاكراً : أنه حتى هذه الأعداد القليلة من العقول البشرية لن يتسنى للمجتمع أن يستخدمها الإستخدام الأمثل فى مجال تخصصها . والسبب فى ذلك يرجع إلى أن بعض هؤلاء بإرادتهم الحرة يجد نفسه فى فترة من فترات حياته أنه ليس لديه الرغبة فى تكريس نفسه ووقته للبحث العلمى الذى تخصص فيه ، أنه يُفضّل مجالات أخرى من النشاط المُبدع الخلاق الذى يُسعده ويتلاءم مع ظروفه النفسية والبيئية والاقتصادية.

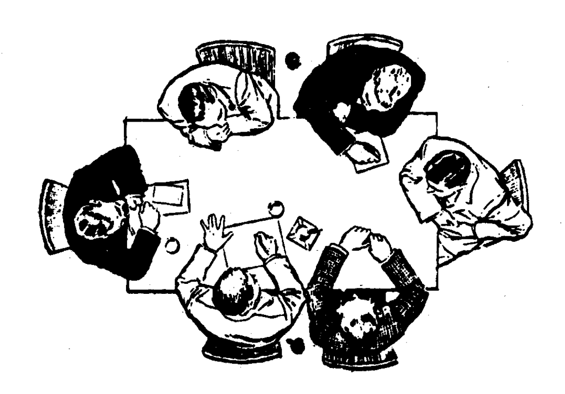
ويرى المُحلّلون من علماء العالم ، أن المؤسسات الكبرى استطاعت أن تحل بعض مشكلاتها عن طريق إغراء " العقول " بالهجرة إليها .. وأن الذى يقرأ الصحف والمجلات العالمية يجد فيها الكثير من الإعلانات عن وظائف خالية فى هذه المؤسسات . وأن هذه الإعلانات كثيرا ما توجه رسالتها إلى " سوق العقول " .. وهى غالبا الدول التى توجد فيها هذه العقول ، والتى يتضح من الظروف البيئية التى تعيش فيها هذه المستويات الممتازة أن ظروفها الاقتصادية صعبة .. وأن هذه الظروف الصعبة أمام الإغراء المادى . والظروف المعيشية الأفضل المعروضة عليها . ستجعلها تستجيب للهجرة إلى مواطن هذه الإعلانات المُغرية .. ومن بين الدول التى تلجأ إلى ذلك الولايات المتحدة الأمريكية فانها تُوفّر نسبة من حاجاتها من القدرات العلمية عن طريق " استيراد العقول " من البلدان الأخرى وخاصة من البلدان النامية .. ومنها مصر .. ومثل هذا الأسلوب يجعل الدول النامية تصاب بما نُطلق عليه " نزيف العقول ".. وبذلك تزداد الدول الغنية غنى .. وتزداد الدول النامية فقرا .. خاصة وأن العلماء يقدرون أن الطريق الذى يتعلم فيه الفرد ابتداء من الصف الأول فى المدرسة الابتدائية إلى الصف الأخير فى المعهد أو الجامعة يمتد حوال ١٥ سنة ، ثم بعد هذا الدراسات العليا التى لا يلتحق بها إلا القادرون عليها ، وهم من الصفوة الممتازة البارزة فى مراحل تعليمها .. هؤلاء بعد المراحل الطويلة

والشاقة من التعليم .. وكذلك ما تتحمله الأسرة والدولة من تكاليف .. بعد كل هذا .. تستوردهم الدول الغنية فى سهولة ويسر !!.. أى تأكل الدول الغنية الثمرة بعد تمام نضجها!!..

ويرى علماء التنظيم والإدارة أن القُدرة والعقلية الإدارية ينبغى أن تكون فى موقف يُحررها من كثير من روتينيات العمل الذى يتسم بطابع البيروقراطية والتخلفُ ، وأن ترحب فى نفس الوقت بالمسئولية الكاملة عن النتائج فى نطاق ما تنادى به الثورة الإدارية .. وهو " الإدارة بالأهداف " ويدخل فى نطاق ذلك التنبؤ والتخطيط فى مجال الاحتياجات الوظيفية والعلاقات الإجتماعية فى المؤسسات الكبرى التى تُعتبر من أكبر سمات مجتمعنا المعاصر .. وأن الثورة الإدارية تضع على عاتق القدرة الإدارية واجباً على جانب كبير من الأهمية .. وهو ضرورة مسايرة ركب الثورة العلمية والإلمام بالتطورات المستمرة فى شتى فروع العلوم ، وضرورة مراعاة أقصى ما فى الإمكانيات من القُدرة والدقة فى الكشف عن قدرات الأفراد واستعدادهم ، وتوفير الأسلوب الأمثل للتدريب والتعليم لتحقيق ترابط عضوى بينها وبين التقدم التطبيقى العلمى والتكتيكى والاقتصادى للمؤسسة أو المنشأة أو الوحدة التى يديرونها .. فاذا توافر كل ذلك ، فان التوجيه الإدارى يستطيع أن يقوم بواجباته التى تُسهم فى تطور المشروعات وتقدمها بما يُحقق الرخاء والرفاهية ، ليس فقط للعاملين وأصحاب المشروعات ، بل أيضا بالنسبة للمجتمع الذى تُمارسُ نشاطها فيه .

مبادئ التوجيه الإدارى Principles of Direction

ينبغى أن يكون واضحاً قبل أن نتكلم عن مبادئ التوجيه الإدارى ، أن الهدف النهائى للتوجيه الإدارى هو تحقيق التعاون الفعّال بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم البعض لتحقيق أهداف المشروع . وفى ضوء هذا الهدف نورد بعض المبادئ التى يمكن أن تُسهم فى تحقيق هذا الهدف ، وذلك فى حالة إذا ما تمّ تطبيقها فى إطار من الأصول العلمية للإدارة بمعناها العلمى المتطوّر.



تحتاج القدرة الإدارية لتحقيق أهدافها إلى « مجمع العقول » القادر على توفير المعلومات الكافية لهؤلاء الذين يقع على عاتقهم مسئولية تنفيذ البرامج في الإدارات المختلفة . . وكذلك تحتاج القدرة الإدارية إلى العقول المتخصصة في مختلف أوجه نشاط المنشأة ، والتي ينبغي أن تشارك إيجابياً في التخطيط الواعي الذي يساعد على استيعاب وجوه نشاط الإدارات في اتجاه غاية واحدة . . إن العقول المفكرة هي القادرة على إحداث الثورة العقلية التي تعتبر شعار الإدارة العلمية منذ نشأتها . . فهذه العقول مثلا هي التي تمكنت من أن تغذي الحاسبات الألكترونية التي تستخدمها المؤسسات الكبرى في تصريف شئونها ولتوضيح ذلك نشير إلى أن هناك حاسباً أليكترونياً في جامعة « جون هوبكنز » بأمريكا يستطيع أن يقوم بعمليات حسابية في الدقيقة الواحدة . . لا يستطيع أن يؤديها أنبغ علماء الرياضة إذا عمل أربعة وعشرين ساعة في اليوم ، ولمدة أربعة آلاف عام ! ! . .

١) مبدأ إسهام الفرد فى تحقيق الهدف :

Principle of Individual Contribution to Objective

ينبغى إعطاء أهمية خاصة للفرد كعضو فى جماعة . والإهتمام بمدى قيام الفرد بمسئولياته وواجباته طبقاً للمتطلبات العلمية والعملية المقررة للأداء الوظيفى ، فان فى هذا إسهام من الفرد فى تحقيق كفاءة الأداء لعمله ، وبالتالى كفاءة الإنتاج . وهذا بالتالى يضع على عاتق المديرين مسئوليات متعددة ، ليس منها فقط توجيه الفرد إلى الأسلوب الأمثل للأداء . إنما ينبغى أن يقترن ذلك بالملاحظة الوظيفية للتأكد من إمكانيات أدائها على أفضل وجه ممكن . ومما لاشك فيه أن توافر جميع هذه العناصر . اذا اقترن بأفضل الوسائل التى تحفز الفرد على العمل فى نطاق الخطط المقررة والمعدلات المستهدفة ، فإن ذلك يترتب عليه بالضرورة إسهام الفرد فى تحقيق الهدف من أدائه الوظيفى ، وبالتالى " التأكيد على إسهامه أعظم إسهام فى تحقيق أهداف الجماعة.

To assure the most effective contribution possible to the group objectives sought "

٢) مبدأ إنسجام الأهداف Principle of Harmony of Objectives

يتطلب التوجيه الإدارى السليم ضرورة التأكد من فهم المرؤوسين تماما للهدف المطلوب منهم تحقيقه ، ومن إنسجام هذا الهدف مع الهدف الكلى العام للمشروع الذى يعملون فيه . وينبغى أن يكون مفهوماً أيضاً أن مسئولية توضيح هذا الفهم والتأكد من توافره لدى القوى العاملة ، تقع على عاتق جميع المديرين أيا كانت مراكزهم فى المستويات الإدارية ، ومواقعهم فى الهيكل التنظيمى للمشروع ، وأن هذه المسئولية تقترن بمعنى على جانب كبير من الأهمية وهو " أنه ينبغى على المدير أن يتأكد من أن تحقيق أهداف المرؤوسين يكون منسجما مع تحقيق أهداف الجماعة.

The manager must make the attainment of individual subordinates' objectives harmonize with the attainment of group objectives. "

كما وينبغى أن يكون واضحا أنه ينسجم مع هذا المعنى شعور المديرين بمسئولياتهم قبل المشروعات التى يديرونها ، وشعورهم أيضا قبل المجتمع الذى تتواجد فيه هذه المشروعات . وأن مشروعهم إن هو إلا جزء من كل the firm is a part . ومن هذا المنطق فإنه ينبغى على المدير أن يؤدى واجبه باستقامة وكفاية لتحقيق العمل الجماعى بأعلى قدر من التنسيق بين المرؤوسين ، مع سيطرة مفهوم أن الغرض العام هو تحقيق أهداف المشروع.

The manager is obliged to act with both integrity and efficiency in achieving highly coordinated teamwork among his subordinates with the dominant purpose of accomplishing the enterprise objective..

٣) مبدأ كفاءة التوجيه Principle of Efficiency of Direction

يمكن القول فى إيجاز أن التوجيه يتصف بالكفاءة ، إذا كانت الأساليب الفنية . ووسائل الإتصال ، وجميع أوجه النشاط الذى يتضمنه التوجيه ، تؤدى إلى تحقيق أهداف الجماعة . على أن يكون تحقيق هذه الأهداف بأقل قدر ممكن من عدم الرضى . وبأقل قدر ممكن من التكاليف ، أو غير ذلك من النتائج غير الملموسة التى لا يتطلع إليها العاملون نتيجة لما يبذلونه من جهد.

Direction is efficient if the techniques, communications, and activities involved result in the attainment of group objectives with a minimum of dissatisfactions, costs , or other unsought consequences.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه قد يوجد فى بعض الشركات أو غيرها من التنظيمات ، تخطيط تنظيمى على أعلى مستوى من الناحية العلمية ، أى تخطيط تنظيمى يعمل

على إيجاد حالة توازن فى المشروع ، وذلك عن طريق تحديد أهدافه . وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام ، وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات . مع بيان أساليب الرقابة الفعالة التى تُمكّن من التعَرُّف على الانحرافات فى حينها والمبادرة إلى تقويمها ..

غير أننا يمكننا القول أن إيجاد مثل هذا التخطيط التنظيمى لا يكفى إطلاقا للإطمئنان إلى أن هذا التنظيم سيوضع موضع التطبيق السليم . وهنا يأتى دور التوجيه الإدارى .

" فوظيفة التوجيه الإدارى هى دفع الحياة فى الخطط والتنظيم الموضوع . فهذه الخطط ينبغى أن تُترجم إلى أساليب عملية ، وينبغى إرشاد المرؤوسين فى أداء أعمالهم والإشراف عليهم ، والقيادة ينبغى أن تكون فعّالة إذا أردنا للمشروع النجاح".

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

It is the function of direction which breathes life into plans and organization. Plans and organizational assignments must be interpreted, subordinates must be guided and supervised, and leadership must be effective if the enterprise is to succeed.

وينبغى أن يكون واضحاً أيضاً أننا إذا أخذنا فى اعتبارنا أن الإدارة هى تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص الآخرين ، فإن التوجيه الإدارى يُركّز بأكبر قدر من الدقة على مشكلة العلاقات الشخصية بين الأفراد.

Direction bears most precisely on the problem of interpersonal relationships.

٤) مبدأ وحدة القيادة : Principle of Unity of Command

هناك اتفاق بين جميع علماء التنظيم والإدارة على الضرورة القصوى للأخذ بمبدأ وحدة القيادة ووحدة التوجيه على مستوى التنظيم بأسره ، وأهمية مراعاة الدقة التامة فى الأخذ بهذا

المبدأ تنبُعُ أساسا من وضع الصالح العام للمشروع فوق كل إعتبار . وسيادة هذا الفهم تؤدى إلى امكانية تحقيق التوجيه الإدارى بصورة مثمرة وفعالة على كافة المستويات من التابعين . وقد أكدت الإدارة العلمية منذ نشأتها على ذلك . وفى ذلك نتذكر جيدا ما قاله " هنرى فايول " منذ أواخر القرن الماضى . ومطلع هذا القرن . حينما قال : " إن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد . يجب أن يكون لها خطة واحدة . ورئيس واحد . ويُعتبر هذا شرطا أساسيا لتنسيق القوى وتركيز الجهود. كما ويجب أن يكون مفهوما أن وحدة التوجيه . يقتضيها التنظيم السليم للمشروع بأسره ".

وقد أوضحنا من قبل أن جميع علماء التنظيم والإدارة يؤكدون هذه الحقيقة . ومن بينهم مثلا العالمان " كوتنز وأودونل " فمن رأيهم أن التوجيه الإدارى يُحقق أقصى فعالية حينما يكون المرؤوسين مسئولين أمام رئيس واحد.

وفيما يلى نص رأيهما باللغة الإنجليزية :

Direction is most effective when subordinates are responsible to one superior.

ومن رأيهما أن هذا المبدأ يدرأ عن المنشأة الكثير من الشرور . والتى منها انقسام القوى العاملة عندما تأتمر بأمر رئيسين . ووقوعها فى مشكلة الولاء وأفضلية تنفيذ التعليمات.

٥) مبدأ الإشراف المباشر : Principle of Direct Supervision

إن كلمة إشراف مباشر تعنى فيما تعنى الاتصال الشخصى المباشر الذى ينبغى أن يقوم به المدير مع مرؤوسيه لتوجيههم وإرشادهم . وهذا الأسلوب يعتبر من أفضل الأساليب لنقل الآراء وتوضيح أهداف التنظيم للقوى العاملة ، وحفزهم على الإسهام فى تحقيق أهداف الجماعة . ونجاح مثل هذا الإشراف المباشر يتوقف إلى حد كبير على طبيعة المدير وقدرته الإشرافية وحسن استماعه الى مرؤوسيه ومناقشتهم فيما يبدون من آراء ، وإشعارهم بالإمتنان لما يبذلونه من جهد فكرى من أجل صالح العمل المشترك.

كما وينبغى أن يكون واضحا أن علماء التنظيم والإدارة يؤكدون على أن : " أساليب الإصغاء أو الإستماع غير الكريمة تعتبر من أكبر العقبات التى تعترض طريق الإشراف فى سعيه نحو تحقيق الأهداف

Improper listening techniques are stressed as the chief roadblock."

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن بعض علماء التنظيم والإدارة يضربون مثلا على جدوى حسن الاستماع وقدرته على تحقيق نتائج ايجابية . بالأسلوب الذى يتبعه الأطباء النفسانيين . فإن أبرز هؤلاء الأطباء الذين استطاعوا أن يحققوا الشفاء لمرضاهم ، انما كان ذلك نتيجة لحُسن استماعهم لمرضاهم ، فقد أفسحوا لهم الوقت ليتكلموا ، ونزلوا إلى مستواهم . وسمحوا لهم بأن يزيحوا عن أنفسهم جميع الأثقال التى تمتلئ بها صدورهم . ثم تحدثوا معهم بالقدر الذى يتفق مع مستواهم ، ومن هذا الحديث المتبادل " استطاعوا أن يصلوا إلى أعماق شخصيات مرضاهم.

They can enter into the personalities of their patients."

وعن طريق حُسن الإصغاء والإستماع استطاعوا أن يكسبوا ودهم وثقتهم . وبالتالى انتهاج الأسلوب الأمثل لإراحتهم وشفائهم . ويمثل هذا المنطق يستطيع الإدارى القدير أن يتخذ من أسلوب حسن الإستماع عن طريق الإتصال المباشر . يستطيع أن يكسب ود وثقة مرؤوسيه . وبذلك يُريحُهُم ويُشعرهم بأهميتهم للعمل ، وهذا يجعله يستطيع أن يقرر الأسلوب الأمثل للتوجيه.

٦) مبدأ ملاءمة أسلوب التطبيق التوجيهى :

Principle of Appropriateness of Direction Technique

يعتمد هذا المبدأ أساساً على حسن استخدام الأساليب العلمية التطبيقية التى يستعين بها الرئيس فى إطار مبدأ التوجيه الإدارى ، " فإذا تحقق ذلك ، فان القائد يكون فى وضع يُمَكّنه من إختيار أسلوب الاتصال الذى يراه أكثر فاعلية مع أعضاء مجموعته ".

Once this is achieved, the leader is in a position to select what he considers will be the most effective means of communication with group members.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن مبدأ ملاءمة أسلوب التطبيق التوجيهى يحمل معنىً على جانب كبير من الأهمية ، وهو " أنه ينكر وجود أسلوب تطبيقى واحد للتوجيه الإدارى ".

" Denies the existence of a single technique of direction ".

ومما لاشك فيه أن اختيار الأسلوب الأكثر فعالية مع التابعين يُعْتَبرُ أحد المهارات المكتسبة لدى القائد الإدارى ، وفناً من فنونه المُبْدِعة والخّلاقة عند التطبيق حيث يُمكن من خلال أسلوبه التطبيقى أن يحفز القوى العاملة على إعمال عقلها وشحذها على الإبتكار( ) والإبداع وإشعارهم أن لهم دور فى الصورة الكلية للمنظمة وما وصلت إليه من شهوة وسمعة يطبة ، ويستطيع المدير أن يسلك فى ذلك العديد من الطرق، فمثلا قد يعتمد القائد الإدارى فى توجيهه لتابعيه على أسلوب المشاركة Participative technique ويتمكن عن طريق مثل هذا الأسلوب من اكتساب ثقتهم وولائهم .. ورغماً عن أن هذا الأسلوب هو الأكثر شيوعا والأكثر

A Whack on the Side of the Head, How you can be more creative. By Roger Von Oech (New York, Warner Books, ١٩٩٠).

نجاحاً ، إلاّ أنه ينبغى أن يكون واضحاً أن هُناك ظروفا يجد فيها المدير أنه من الحكمة استخدام الأساليب الاستبدادية.

There are occasions when the manager will be wise to use autocratic techniques.

وهكذا نجد أن الأساليب تَتَعَدَّدُ وَتَتَنَوَّعُ وفقاً للأوضاع والأحوال التى يكون عليها التابعين ، وكما أوضحنا من قبل ، فإن المدير أشبه ما يكون بالموسيقى .. " الذى يُغَيِّر من طرقه وأساليبه للحصول على الأنغام المضبوطة للأداء الكلى المرغوب فيه ".

The manager must be much like the musican who changes his techniques and approaches to obtain the exact shadings of total performance desired.

٧) مبدأ الإتصال الإدارى :

Principle of Managerial Communication

يتطلب تطبيق مبدأ الإتصال الإدارى ضرورة الإهتمام بشبكة الإتصالات وخطوط انسيابها ، سواء من أعلى إلى أسفل ، أو من أسفل إلى أعلى ، أو بين مختلف الإدارات والأقسام التى تقع على مستوى واحد فى الهيكل التنظيمى للمشروع . ومما لاشك فيه أن الهدف من إعطاء عناية خاصة لمبدأ الإتصال الإدارى ، هو إنجاز مختلف الأعمال والخدمات بأعلى قدر ممكن من الوضوح والكفاءة ، وبأقل فترة زمنية مُمْكِنة ، وعلى أن يتم كل ذلك وفقا للخطط والقرارات التى تصدر فى هذا الشأن ، وإذا كان الأمر كذلك ، فان الإتصال الإدارى يتم مع المرؤوسين والتابعين فى ضوء تحقيق هذا الهدف ، ويتطلب ذلك أن يكون الإتصال فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب ، ومع تهيئة الظروف المناسبة التى ينبغى أن يصنعها المدير .. وفى ذلك يقول العالم " هربرت أ . سايمون Herbert Q. Simon " على المدير أن يصنع الظروف المناسبة ، بحيث يقترب الفرد عند اتخاذ قراراته قدر الإمكان من التطبيق الرشيد .. أى يُصدر تقديراته وأحكامه فى ضوء أهداف المشروع ".

So to design this environment that the individual will approach as close as practicable to rationality in his decissions.. judged in terms of the organization's goals.

ولعل كلمة الظروف المناسبة توضح كثيراً من العوامل التى ينبغى أن يأخذها المدير فى الاعتبار والتى منها .. " عادات الفرد وتقاليده ، والمعرفة التى لديه ، ومهاراته ، والأساليب المكتبية الروتينية السائدة ، ومستويات إجراءات التشغيل ، والهيكل التنظيمى للمشروع ، وثقافته... الخ..

" Individual's habit, including knowledge and skills, clerical routines and standard operating procedures, and the organization's structure and culture .... "

وينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أن الوظيفة الإدارية هى" مركز الإتصالات لجميع المخططات Center for communicating plans ".

سواء فى ذلك الخطط التى يضعها الرؤساء فى المستويات الأعلى ، أو الخطط التى يضعها شاغل الوظيفة الرئاسية نفسه ، وأن هذه الإتصالات إذا تمّت بالإساليب(*) العلمية الفعالة والمناسبة ، والتى منها حُسن الإستماع إلى القوى العاملة ، والتعرُّف على تباين وجهات النظر ، والخروج من الإجتماعات باقتراحات بناءة يمكن أن توضع موضع التنفيذ ، مثل هذه الوسائل والأساليب إنما تُدعِّمْ مبدأ إسهام الفرد فى تحقيق الهدف.

---

* - Effective listening : Hearing. What People Say and Putting it to Work for you. By Kevin J. Murphy, (New York : Franklin Watts, ١٩٨٥).
- What You Say Is What you Get. By Roger A. Golde, (Hawthorn Books, ١٩٧٩).

٨) مبدأ الوضوح والقدرة على الفهم : Principle of Comprehension

يرتبط مبدأ الوضوح والقدرة على الفهم بالمبدأ السابق ، وهو مبدأ الإتصال الإدارى . إذ أن الإتصال الفعال يتطلب أن يفهم الذين سيتلقون المعلومات الصادرة إليهم بالوضوح الكامل الذى يستهدفه الذين أصدروا هذه التعليمات ... يفهمونها فى غاية من الوضوح والدقة . وفقا للمعانى المقصود توصيلها إليهم.

Effective communication requires that recipients actually comprehend information intended to be conveyed.

ويرى بعض علماء الإدارة نتيجة لبحوثهم التطبيقية ، أنهم وجدوا أن " بعض المديرين فى مختلف المستويات الإدارية ينسون أن وظائفهم كمراكز للإتصال تتطلب منهم استقبال المعلومات أكثر من إرسالها."

" It is sometimes forgotten that communication is really more a matter of receiving information than of sending it."

وقرر بعض علماء الإدارة أن بعض هؤلاء المديرين يتوهمون أو يتصورون أنهم قد قاموا بدورهم بمجرد إصدارهم التعليمات للمستويات الأدنى أو إرسال المنشورات أو عقد الندوات أو المؤتمرات أو كتابة المذكرات أو التقارير !!.. الخ... ومما لاشك فيه أن مثل هذا الأسلوب يُعتبر أسلوباً خاطئاً لأنه يهتم بتحقيق الجانب الشكلى فى إستخدام أساليب الإتصال .. إنما العبرة دائماً بتحقيق الأهداف من إستخدام هذه الأساليب .. وهو الإسهام فى الإنجاز وتحقيق الهدف .. وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق التأكد من الفهم ووضوح المعانى المستهدفة من إستخدام أساليب الإتصال ، فاذا كان الأمر كذلك ، " فإن هذا يتطلب استخدام لغة اتصال واضحة .. طالما أن المعانى التى تتضمنها هذه اللغة هى المفتاح للإتصال."

" This requires clear language, since sound semantics is the key to communication."

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أننـا فـى العـالم العربى بصفة عامة ، ومصر بصفة خاصة ، فى حاجة إلى أن نولى هذا الموضوع أقصى درجات الإهتام ، وذلك لأننا فى حاجـة إلى أن نتـأكد من أن الذى يقرأ أو يسمع يستخدم عقله ويفهم ما قرأه ومـا سمعـه . وهذا يتوقف إلى حد كبير على أسلوب التربية والتعليم الذى تَدَرَّج فيه الشخص ، فالشخص الذى تعوَّد على الدروس الخصوصية لكى ينتقل مـن سنة إلى أخـرى . أو الشـخص الـذى يلجـأ الى المُلخصـات والموجزات التى يُصدرها المُتصيـدون لجمـع الأمـوال بغـض النظـر عـن الآثار السيئة لمثل هذه الجرائم التى يرتكبونها فى حق المواطنين . وقد يكون فعلهم هذا نتيجة أنهم يعرفون أن العديد من طُلاَّب هـذه الأيـام كسولين بطبعهم !! ...وأنهم يريدون النجاح بـأقل مجهـود ممكـن ، بمعنى أنه لا يريد أن يُتْعِب نفسه فـى القـراءة أو الفهـم . انمـا يريـد أيسر السبل وأسهلها للكسب الرخيص .

مـن أجـل ذلـك نـرى ضـرورة أن يتفهـم المديـرون " نظريـة الإختلافات الفردية فى الإدارة " ، والتـى تؤكـد أن البعـض ممتـازون فى الفهم ، والبعض الآخر حظهم من الفهم متوسط أو ضعيف .. كـل ذلك يتطلب من المديرين أن ينزلوا بعِلمهم إلى كافة المسـتويات حتـى يكون بينهم لقاء خصـب يـؤدى إلى الإرتفـاع تدريجيـاً بمسـتوياتهم ، والوضوح الكـامل لتعليمـاتهم ، وبالتـالى الإسـهام الفعـال فـى تحقيـق الأهداف.

٩) مبدأ الإعلام : Principle of Information

يهتم مبدأ الإعلام بالدرجة الأولى بنشر الحقائق والبيانات والمعلومات والأخبار بين التابعين وصارت له منذ فترة طويلة أساليبه الفنية المتطورة التى تخدم المنظمة ، والقوى العاملة ، والمجتمع(*) والإعلام بهذا المعنى يختلف عن الدعاية ، إذ أن الدعاية عبارة عن النشاط الذى يؤدى إلى التأثير فى عقيدة الجمهور لجعله يؤمن بها ، وغالبا ما تُركّز الدعاية نشاطها على الغرائز والدوافع المكتسبة والفطرية بدرجة أكبر من مخاطبة العقل عن طريق لغة المنطق . وقد تقوم المنشآت بالدعاية للترويج لسلعة أو خدمة تقدمها للجمهور بقصد تكوين عقيدة تتعلق بأى منها ، وفى مثل هذه الأحوال تسمى بالدعاية التجارية ، وهى كما يقرر علماء التسويق عبارة عن إعلان يستخدم أساليب الدعاية فى تحقيق أغراضه.

ويتركز مبدأ الإعلام فى وجهة النظر التى ترى أن سرعة وسلامة البيانات تزيد قيمتها إذا تم توصيلها مباشرة ، وهذا التوصيل المباشر أفضل من تحقيقه عن طريق الوسطاء.

The principle of information crystalizes the view that speed and correctness of information is enhanced if it is obtained direct by rather than through intermediaries.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح بمزيد من الدهشة أن هناك العديد من المديرين الذين يشعرون بأن تدفق المعلومات والبيانات ينبغى أن يتبع هيكل السلطة بالمنشأة.

It is rather astonishing that so many managers feel that the flow of information must follow the authority structure of the enterprise.

Mp and Running-Integrated Information Technology and the Organization. By Richard E. Walton (Boston : Harvard Business School Press, ١٩٨٩).

ويترتب على إيمان المديرين بهذا المنطق ، أنه كلما دعت الحاجة إلى الحصول على معلومات، أو توصيل معلومات ، فإن ذلك يتطلب الرجوع دائما إلى المستوى الأعلى فى هيكل السلطة التنظيمى ، ثُمَّ توصيلها على نفس الصورة للمستوى الأدنى ، أى للمرؤوس الذى يليه .. وهكذا .. ولعل هذا الأسلوب يوضح لنا أن المعلومات فى إنسيابها ، سواء من أعلى ألى أسفل ، أو من أسفل إلى أعلى ، تتخذ طريقا طويلا خلال إنسيابها فى خطوط السلطة المتعددة . والمتدرجة ، وهذا وحده يجعلنا نتعرف على أثر إتباع مثل هذا الأسلوب .. وانتهاج مثل هذه الطريقة !! ..

ولاشك أن الأسلوب السابق يجعل الحصول على المعلومات أكثر بطئا ، كما أأنه يُعوّق مراكز الإتصال.

Slow down the speed of acquiring knowledge, clog the communication centres.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضا أن الخط الطويل لتوصيل المعلومات يترتب عليه فى أحيان كثيرة ، أن كل رئيس فى هيكل السلطة غالباً ما يرغب فى إثبات وجوده عن طريق إثقال المعلومات الأصلية التى ترد إليه بمعلومات أخرى إضافية لتوضيح وجهة نظره .. الأمر الذى قد يترتب عليه مزيد من البطء .. ومزيد من الإضافات .. ومزيد من الشرح !!..

من أجل ذلك ، فانه لا ينبغى إطلاقا التمسُّك بسلم السلطة فى توصيل المعلومات ، بل إن البعض من علماء التنظيم والإدارة يرون أنه أسلوبٌ لا يمكن تبريره.

وأن إتباع خطوط السلطة يكون ضرورياً فقط حينما يكون الأمر مرتبطا باتخاذ القرارات.

Following the lines of authority is essential only when decisions are involved.

١٠) مبدأ الإستخدام الإستراتيجى للتنظيم غير الرسمى :

Principle of Strategic Use of Informal Organization

من أهم الموضوعات التى ينبغى أن يوليها المديرون عظيم عنايتهم موضوع " التنظيمات غير الرسمية " .. فالتنظيمات غير الرسمية قائمة فى المشروعات خارج الهيكل التنظيمى الرسمى .. وهي قائمة سواء وافق المديرون أو لم يوافقوا.

Existing as it does outside the formal structure, informal organization endures with or without the approval of managers.

والسبب فى وجود التنظيمات غير الرسمية هو وجود صلات بين القوى العاملة ولا يمكن منع الصلات بين الناس .. فهم يتقابلون بانتظام أو غير انتظام .. وهذا الإتصال قد يتم عرضا .. أو عن قصد فيما يتعلق بمختلف أوجه نشاط المنظمة التى يعملون فيها .. أو قد ينبثق عن رغبة شخصية ، أو غريزة اجتماعية قائمة على أساس رغبة الأشخاص فى الإتصال والتعايش مع الناس .. وقد يكون هذا الإتصال ودياً أو معادياً .. وأياً كان الحدث الذى كان أصلا السبب فى تجمُّع هؤلاء الناس ، فإن التنظيم غير الرسمى إذا استمر لفترة دائمة ، فإنما يعنى هذا وجود غرض.

The contact may be accidental, or incidental to organize activities, or arise from personal desire or gregarious instinct, it may be friendly or hostile. Whatever the incident which originally throws people together, it appears that the continuing informal organization implies purpose.

ومالاشك فيه أن التنظيمات غير الرسمية التى تتكون لا يوجد بينها وبين المنشآت التى تتواجد فيها أى صلات تنظيمية فى نطاق الهيكل التنظيمى وشبكة العلاقات الرسمية داخل العمل ، وذلك نظراً لأن مثل هذه التنظيمات غير الرسمية تتكون كما يقول علماء النفس نتيجة

لعلاقات القربى ، أو الصداقة أو العصبية أو التفاهم على تحقيق صالح مُتبادل.. الى غير ذلك من العوامل .. كالعمل على إرضاء احتياجات الإنسان بأساليب لا تستطيع التنظيمات الرسمية أن تؤديها .. أو الحاجة إلى أخبار ومعلومات لا تفصح عنها المنشآت في حينها المناسب .. أو الحاجة إلى الإشراف على السلوك الإجتماعي .. كل هذا قد يؤدى بمختلف هذه التنظيمات غير الرسمية إلى أنواع من السلوك ويوصى علماء التنظيم والإدارة بيقظة المديرين وإنتباههم ، وأنهم فور معرفتهم بهذه التنظيمات غير الرسمية ، فإنه ينبغى عليهم أن يتعرفوا على خطط هذا السلوك وأهدافه ، وتُعتبر هذه المعرفة عنصراً استراتيجياً فى التوجيه الإدارى ، إذ يمكن فى مثل هذه الأحوال للمديرين أن يُعَدِّلوا من خططهم ، أو أن يقوموا بمختلف أوجه الإتصال المناسبة التى توضح وتنشر المعلومات التى تُفْسد خطط وأهداف العناصر غير الموالية على وجه الخصوص .. وكذلك تجعل من الجماعات غير الرسمية الصديقة عنصرا فعالا فى تدعيم الاتجاه الرسمى المطلوب.

١١) مبدأ القيادة : Principle of Leadership

هناك حقيقة مؤكدة فيما يتعلق بعالم الإدارة اليوم .. وهى أن القدرة على القيادة الفْعالة . تُعتبر أساسية لتحقيق التوجيه الإدارى الفْعال.

Ability to lead effectively is essential to effective direction.

ومما لاشك فيه أن هناك فارقاً بين القيادة .. وبين الإدارة .. فالإدارة كما سبق وأن عرفناها هى إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين .. والمديرون يستطيعون أن يحققوا هذا الإنجاز بنجاح إذا توافرت فيهم الصفات القيادية فى إدارتهم لنشاطهم ، ومحاولة إنجاز أعمالهم عن

طريق معاونيهم ومرؤوسيهم .. والقيادة في مثل هذه الأحوال تستخدم قدرتها التأثيرية( ) على المرؤوسين من أجل الحصول على تحقيق أهداف المنشأة.

They can influence subordinates to contribute effort toward the attainment of enterprise goals.

ومن الجوانب الهامة التى تتصف بها القيادة .. عدم استنادها إلى سلطة اللوائح والقوانين فى الفصل والتعيين والترقى .. إنما ينبغى أن تستند إلى حب المعاونين والتابعين وتعاونهم معها فى العمل معاً من أجل تحقيق الأهداف .. فالناس كما يقول جميع علماء التنظيم والإدارة فى حاجة إلى من يقودهم .. وليسوا فى حاجة إلى أن من يسوقهم سوقا .. أو يدفعهم دفعا إلى الإنجاز !.. وفى ضوء هذه المفاهيم "فإن المديرين يكونون أكثر فعالية إذا كانت لديهم المواصفات ، واتخذوا الأساليب العملية التى تجعل المرؤوسين ينظرون إليهم على أنهم الأفضل بالنسبة إليهم فيما يتعلق بتحقيق أهدافهم الشخصية ".

Managers will be most effective if they have the qualities and take those courses of action which will make their subordinates see in them the best opportunities of realizing personal objectives.

التوجيه الإدارى والعلاقات الإنسانية :

Managerial Direction and Human Relations

من الأهمية بمكان أن نوضح أن وظيفة التوجيه الإدارى تتضمن من الناحية العملية معالجة المشكلات التى قد تبرز أثناء العمل بين القوى العاملة وذلك بهدف التنسيق بين جهودها للعمل

- Put More Leadership in Your Style. By Elwood N. Chapman (Chicago : Science-Research Associates ١٩٨٤).
- The Leadership Factor. By John P. Kotter, (New York : The Free Press, ١٩٨٨.

معا من أجل تحقيق أهداف الجماعة . ولذلك فان بعض علماء الإدارة أوضحوا منذ فترة طويلة أن التوجيه الإدارى يتصل أساسا بادارة السلوك البشرى. ومن بين هؤلاء العلماء " هربرت أ . سيمون " الذى نشر فى عام ١٩٤٩ كتابا بعنوان : السلوك الإدارى Administrative Behavior أوضح فيه .. " أن سلوك الأفراد هو الإدارة التى عن طريقها تُحَقّق المنشأة أهدافها".

" The behavior of individuals is the tool with which organization achieves its purposes ".

وكذلك حَذّر " هنرى فايول " من بعض الصفات التى تجعل من الفرد فى حرب بين مصلحته الشخصية ومصلحة الشركة .. فقال : " أن صفات الجهل التى تكون عند الأفراد ، والطموح ، والأنانية ، والكسل ، والضعف ،والأهواء الشخصية .. ستظل هذه الصفات دائما فى حرب ضد تحقيق أفضل المصالح بالنسبة للشركة ".

The individual characteristics of ignorance, ambition, selfishness laziness, weakness, and human passions are forever at war with the best interests of the firm.

من أجل هذا ، فان التوجيه الإدارى يهتم بدراسة المرؤوسين والتابعين ومعرفة ما يتميز به كل فرد منهم . وعلى وجه الخصوص استجابة كل فرد منهم لمتطلبات النظام الذى تضعه الشركة ، ويمكن معرفة مدى السلوك النظامى للمرؤوسين عن طريق ملاحظة وتتَبُّعْ إطاعتهم للتعليمات واللوائح والإجراءات والتقاليد الاجتماعية السائدة والمقبولة .. فمثلا يمكن التعَرُّف على انتظامهم فى تقديم التقارير التى تطلب منهم ، وأنهم يتمسكوا بقواعد " عدم التدخين " أو " عدم تناول المشروبات أثناء فترات العمل " .. أو " أنهم يرتدون الملابس المخصصة للعمل " .. الخ .. كل هذا إذا اقترن بمعايشة المدير لمرؤوسيه ، واتبع معهم أفضل الأساليب الديموقراطية فى التوجيه والمشاركة واتخاذ القرارات ، أن يتجنب أن يُجابه مرؤوسيه دائما بالأمر الواقع . فإن مثل هذا السلوك من المدير يكون تأكيداً منه على أنه جزءٌ من الجماعة وإبرازا لأهمية العنصر

الإنسانى فى المشروع ، هذا العنصر الذى يُعتبر أساس إنجاز الأعمال ، وأساس تحقيق(*) التعاون والتضامن والتضافر داخل التنظيم لتحقيق هدف مشترك ، ومن هذا المنطق فإن أساس توجيه العنصر الإنسانى فى المشروع هو المعرفة المستمرة والمتزايدة لنفسية الفرد .. والجماعة .. أى معرفة العلاقات الإنسانية التى تسود بين مرؤوسيه سواء كأفراد ، أو سلوكهم كجزء من عمل الجماعة.

ويرى علماء التنظيم والإدارة أن إهتمام المدير بهذه السلوكيات الجديدة للعلاقات الإنسانية أمر مفهوم من ناحية الطبيعة الأساسية لوظيفته ،فضلا عن أن مثل هذه السلوكيات تحقق نوعا من التكامل بين أهداف المرؤوسين الشخصية وأهداف المشروع ككل ، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا عن طريق تحسين العلاقات الإنسانية القائمة على الدراسة العميقة للأفراد ، والمعرفة الكاملة بفرص العمل المتاحة أمام الأفراد ، وكذلك معرفة مدى الحاح بعض الجوانب التى يقتتل عليها الأفراد من ، أجل تحقيقها لإنفسهم ، كالدوافع المالية ، أو إغراء السلطة ، أو المركز الاجتماعى .. الخ .. ولا ينبغى على المدير بأى حال من الأحوال أن يتجاهل أن العلاقات الإنسانية تعتبر فى حقيقة الأمر والواقع مسألة تعتراف بأن الناس بشر ، وأن المدير الكفء والفعَّال لا يمكن أن ينسى أيضا أن عمله انما يؤدى عن طريق أشخاص آخرين.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء التنظيم والإدارة يحذرون المديرين من أنهم فى غمرة اهتمامهم بتطبيق الوسائل النفسية فى التنظيم الإدارى قد يتمادون أو يشتطون بحيث ينظرون إلى أنفسهم على أنهم أطباء نفسانيين هواة amateur psychiatrists ، ويقولون أن الخطر يكمن فى هذه النظرة ، إذ أن بعض المرؤوسين من ذوى الذكاء المتوسط ، أو الذكاء الأعلى ، قد يكشفوا عن طريق الإحساس أو الاستنتاج أن المدير ينظر اليهم على أنهم مَرْضَى ، وأنه يعالجهم ، وحينئذ يميل جو الثقة اللازمة الذى ينبغى أن يسود العلاقة بين الرئيس والمرؤوس نحو الإنهيار.

(*) Managing Change, Cases and Concepts. By Todd D. Jick (Boston : Richard D. Irwin, ١٩٩٣).

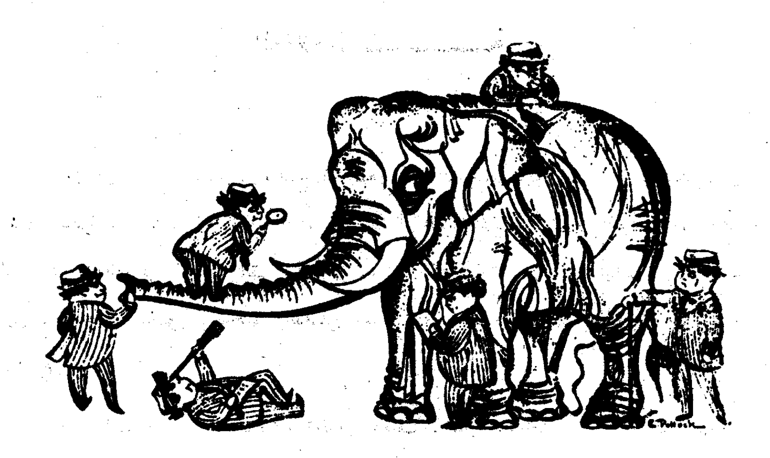
" The necessary environment of trust between superior and subordinate tends to be destroyed".

ويترتب على ذلك أن المدير اليقظ ، عليه أن يبذل غاية جهده لتحقيق مزيد من العلاقات الإنسانية الفّعالة لصالح الأفراد المعنيين ، ولصالح المنشأة ، دون أن يترتب على ذلك التضحية بمصالح الشركة.

وفيما يلي النص :

Consequently, the alert manager will strive to promote effective human relations, both for the welfare of the individuals concerned and for the business, without giving the company.

وأخيرا ، فانه ينبغي علينا أن نوجه النظر إلى أن العلوم السلوكية التى تهتم بعلاقات الأفراد مع بعضهم ومع المستويات الإدارية المختلفة ، تهتم بدراسة ديناميكية النشاط الانسانى من جهة .. ومدى ارتباط هذه الديناميكية بالمناخ الثقافى والحضارى الذى يتم فيه هذا النشاط .. كما ونوجه النظر الى أن إرتباط ديناميكية النشاط بالمناخ الثقافى والحضارى يسهمان الى حد كبير فى توجيه تطوير الوحدة الإقتصادية والإرتفاع بها تدريجيا إلى مستويات عليا من السلوك الأخلاقى الذى ينبغى أن يكون الطابع المميز فى العلاقات السائدة داخل مختلف الوحدات .. خاصة وأننا فى مجتمعنا الدولى المعاصر نعيش عصر المؤسسات الكبرى .. فكل فرد منا ينتمى الى مؤسسة من المؤسسات ، سواء أكانت ثقافية ، أو رياضية ، أو عسكرية ، أو زراعية ، أو صناعية ، أو تجارية .. الى غير ذلك من مختلف أوجه النشاط الانسانى .. فاذا كان الأمر كذلك ، فان الإهتمام بالتوجيه السلوكى والانسانى فى مختلف هذه الوحدات يترتب عليه بالضرورة الارتفاع بمستوى أخلاقيات المجتمع وسلوكياته فى اطار من العلاقات الانسانية.



يرى علماء الإدارة أن مبادئ التوجيه الإدارى ، ليست عبارة عن تجميع نظرى للمعلومات الإدارية من مختلف المراجع العلمية ، بل أنها نتيجة التطبيق العمل لهذه المعلومات ، والممارسة الفعلية التى أتاحت لأصحابها أن يجمعوا الكثير من عبر التجربة والخطأ . . والتوجيه الإدارى يتطلب حسن استخدام جميع مبادئه ، وحسن سرعة توصيل جميع المعلومات والبيانات السليمة للتابعين . . وإلا فان كل مرؤوس سيرضى غريزة المعرفة فى نفسه ، ويقوم بتحريات محدودة فى موضعه ، وحينئذ تكون نظرته جزئية ، وبعيدة عن الشمول ، فيدلى برأيه وفقاً لما يراه . . تماماً كقصة بعض « العميان » الذين تحسس كل فرد منهم جانباً من جسم الفيل ، وأخذ كل فرد منهم يصفه . . فقال الذى لمس أذنه ، أن الفيل « كالمروحة » وقال الذى لمس ساقه ، أن الفيل « كجذع الشجرة » . . وقال الذى لمس ذيله ، أن الفيل « كالحصان » . . وهكذا تعددت الآراء .

على المديرين أن يهتموا بمبادىء التوجيه الإدارى . . ويرى علماء الإدارة أنه بغير التطبيق العلمى السليم لهذه المبادئ يعيش المرؤوسون فى الظلام . . والظلام يؤدى إلى التخبط والفوضى .. إن المبادئ هى المنارة التى تهدى من يسترشد بها ، ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها .. ومبادئ التوجيه الإدارى الأحد عشر وحدة واحدة لا تتجزأ .. والطريق إليها يكون عن طريق الفهم والهضم والاستيعاب لمفاهيم الثورة الإدارية المعاصرة .. والنجاح فى التعاون مع المعاونين فى تطبيقها . .

الخلاصـــــــــــة

لعل من الأهمية بمكان أن نُوّضح أنه ينبغى على الدارسين لعلوم الإدارة أن يتفهمـوا جيـدا مفهوم القدرة الإدارية بمعناه العلمى الواسع ، ذلك أن القدرة الإدارية تعنى بالدرجة الأولى قـدرة المدير على التأثير فى الجماعة التى تعاونه أو تعمل تحت قيادته ، وقدرته أيضا فـى أن يحقـق بين هذه الجماعة مفهوم الإنسجام والتعـاون الصادق فـى العمـل معـا مـن أجـل تحقيـق أهـداف المشروع.

ومالاشك فيه أن الهدف من استخدام مختلف أساليب الحوافز ، سواء أكـانت سـلبية أم إيجابية ، هو تحقيق أعلى قدر من الكفاأة الإنتاجية.

ونحن نحب أن نوجه نظر الدارسين للعلوم الإدارية ، أن القدرة التأثيريـــة للمديريـن علـى المرؤوسين والتابعين كانت ومازالت موضع بحوث مستفيضة من العلماء .. فالبعض يتساءل .. هل هذه القدرة التأثيرية هى عبارة عن نوع من التعامل أو معالجـة الإنسـان " كشـئ" يُمكـن إخضاعـه لرغبات الرؤساء ؟ .. اذا كان الأمر كذلك ، فان مثل هذه القدرة التأثيرية تصبـح أمـرا مزعجـا !! غير أن كثير من العلماء أيضا يقررون أن الأسس الأخلاقية تعتبر من أهـم دعـائم الثـورة الإداريـة الحديثة ، فإذا كان الأمر كذلك ، فإنه يمكن مقاومة ذلك عن طريق الوازع المعنوى.

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن عالمنا المعاصر قد أوجد الكثير من الأساليب التى تقوم على وسائل الإتصال الحديثة فى إدارة الأعمـال ، والتـى يُمكـن للمديـر القـادر أن يسـتفيد منهـا فـى تحقيق أهداف المشروعات ، وفى نفس الوقت يُعّمق مفهوم العلاقات الإنسـانية وتعـاون الجماعـة معه أو مع بعضها البعض، وجميـع الأسـاليب الحديثـة تحفـظ للإنسـان العـامل عزتـه وكرامتـه وتُشعره بأهميته فى المشاركة وتحقيق الأهداف الإنتاجية ، وتتطلب وسائل الإتصال الجيدة ضرورة تفهم شخصية المرؤوسين والتابعين.

وتؤكد جميع الأفكار العلمية المعاصرة أن الوحدات الكبيرة عليها لكى تدار بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ، أن تلجأ عند البدء بمزاولة نشاطها الى استخدام أفضل العقول البشرية المتخصصة .. وعلى قدر توافر هذه العقول المتخصصة يمكن تحقيق معدلات أسرع فى النمو وتحقيق مستوى أعلى من الرخاء والفاهية للمواطنين التى تعرض عليهم الكثير من المغريات والظروف الحياتية الأفضل.

ويرى المحللون من علماء العالم ، ان المؤسسات الكبرى استطاعت أن تحل بعض مشكلاتها عن طريق اغراء " العقول " بالهجرة اليها .. وان الذى يقرأ الصحف والمجلات العالمية يجد فيها الكثير من الإعلانات عن وظائف خالية فى هذه المؤسسات ، وأن هذه الاعلانات كثيرا ما توجه رسالتها الى " سوق العقول " .. وهذا السوق يتواجد غالبا فى الدول النامية ، أو الدول التى تسود فيها ظروف سياسية ذات النزعة الدكتاتورية أو أىّ دول أخرى يتضح من الظروف البيئية التى تعيش فيها هذه المستويات الممتازة من أصحاب العقول أن ظروفها الإقتصادية صعبة .. وأن هذه الظروف الصعبة أمام الإغراء المادى والظروف المعيشية الأفضل المعروضة عليها تستجيب للهجرة إلى هذه المواطن.

والثورة الإدارية المعاصرة تضع على عاتق القدرة الإدارية واجبا على جانب كبير من الأهمية .. وهو ضرورة مسايرة ركب الثورة العلمية والإلمام بالتطورات المستمرة فى شتى فروع العلوم ، وضرورة توفر أقصى حد من الدقة فى الكشف عن قدرات الأفراد وإستعدادهم ، وتوفير الأسلوب الأمثل للتدريب والتعليم لتحقيق ترابط عضوى بينها وبين التقدم التطبيقى العلمى والتكتيكى والإقتصادى للمؤسسة أو المنشأة أو الوحدة التى يديرونها .. فاذا توافر كل ذلك ، فان التوجيه الإدارى يستطيع أن يقوم بواجباته التى تسهم فى تطور المشروعات وتقدمها بما يحقق الرخاء والرفاهية ، ليس فقط للعاملين وأصحاب المشروعات ، بل أيضا بالنسبة للمجتمع الذى تعمل فيه.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) يرى كثير من علماء الإدارة أن الأسس الأخلاقية تعتبر من أهم دعائم الثورة الإدارية الحديثة.

علّق على هذه العبارة ، شارحاً بعض البحوث والدراسات الحديثة التى إستطاعت أن تحقق الأداء الفعال للقوى الوظيفية.

٢) توضّح المراجع العلمية الصادرة عن الشرق والغرب أن مجتمعنا الدولى المعاصر يعيش عصر المؤسسات الكبرى.

علّق على هذه العبارة ، شارحاً أهميتها فى تطورنا الحضارى المعاصر ، وأهمية ادارة الوحدات الكبرى بأفضل العقول البشرية المتخصصة.

٣) يرى علماء الإدارة أن القدرة والعقلية الإدارية ينبغى أن تكون فى موقف يحررها من كثير من روتينيات العمل .. وأن ترحب فى نفس الوقت بالمسئولية الكاملة عن النتائج فى نطاق ما تنادى به الثورة الإدارية المستمرة .. وهو " الإدارة بالأهداف والنتائج".

ناقش هذا الرأى فى ضوء التوجيه الإدارى ، ومسايرة ركب الثورة العلمية والتكنولوجية المعاصرة.

٤) ينبغى على المدير أن يتأكد من أن تحقيق أهداف المرؤوسين يكون منسجما مع تحقيق أهداف الجماعة.

علّق على هذه العبارة فى ضوء مبدأ إسهام الفرد فى تحقيق الهدف.

٥) لماذا تتضمن مبادئ التوجيه الإدارى مبدأ وحدة القيادة .. ومبدأ الإتصال الإدارى .. ؟ ما مدى ارتباط هذين المبدأين بمبادئ التوجيه الإدارى الأخرى ؟

٦) ناقش بشئ من التفصيل مدى إرتباط وظيفة التوجيه الإدارى بالعلاقات الإنسانية.



الفصل العشرون

التخطيط الادارى

Business Planning

التخطيط والقرارات : Planning and Dicisions

سبق لنا أن أوضحنا أهمية التخطيط كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية ، ويرى جميع علماء الإدارة أنه ينبغى على جميع المنشآت أيا كانت أشكالها القانونية ، وأيا كانت طبيعة النشاط الذى تمارسه ، أن تخطط من أجل تحقيق أهدافها ، وفى ذلك يقول بعض علماء الإدارة إن أى منشأة من المنشآت ، أو أى جزء منها ينبغى أن يُخطّط لنفسه إذا أراد أن يُحقق هدفه أو أهدافه .. فبدون التخطيط تصبح المعاملات عشوائية فى طبيعتها ، وتصبح القرارات التى تتعلق بموضوع المعاملات عديمة المعنى وإعتباطية فى اختيارها.

An enterprise, and every part of it, must plan if it would gain its objective or objectives. Without planning, business becomes random in nature, and decisions become meaningless adhoc choices.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء التنظيم والإدارة يُقرّرون أن الخطط إن هى إلاّ طُرق للعمل(*) ، وأن المدير يختار هذه الطرق لتحقيق أفضل أسلوب لتنسيق جهود معاونية لتحقيق الأهداف المنشودة .. كما ويرى علماء التنظيم والإدارة أن أىّ شخص يتولى موقع إدارى لا يكون إدارياً حقاً إذا لم يُمارس مهمة التخطيط حتى ولو فى أضيق الحدود. وتتّخذ الخطط أو طرق العمل أشكالا عديدة يُمكن تصنيفها بالأهداف ، والسياسات ، والإجراءات ، والقواعد ، والميزانيات التقديرية ، والبرامج ، والإستراتيجية . ومن هذا المنطق ، فان التخطيط يعنى إتخاذ القرارات التى تؤثر على مستقبل المنشآت .

ويعتبر علماء التنظيم والإدارة موضوع عملية اتخاذ القرارات ، من بين الموضوعات الهامة جداً التى ينبغى على المديرين فى كافة المستويات الإدارية أن يجيدوها وفقا لأبعادها العلمية التى

(*) Please see :

- Let's Do Business, By Paul Hofheinz (Fortune Sept. ١٩٩١).
- After One Step Backward, It's Two Steps Forward, By Mark Ivey, Jonathan B. Levine, David Greising and Toyce Barnathan, (Business Week Sept. ١٩٩١).

تستند إلى كثير من الدراسات التى ينبغى إجراؤها قبل اتخاذ أى قرار.. ومما لاشك فيه أن الدراسات التى يُجريها المديرون تُسفر عن عديد من البدائل للقرار الواحد .. وبغير هذه البدائل فلن تكون هناك فرصة لإتخاذ قرارات.

Without alternatives, there would be no occasion for making decisions.

ولاشك أن أثر القرارات التى تُتّخذ تنسحب إلى المستقبل . ومن أجل ذلك يرى البعض أنه لا غرابة حينئذ ، أن يميل المديرون إلى اعتبار عملية اتخاذ القرارات مركز وظيفتهم الإدارية.

It is no wonder, then, that managers tend to see decision making as their central job.

المجموعات الصغيرة واتخاذ القرارات :

Small Groups and Decision Making

ويرى علماء التنظيم والإدارة أنه ينبغى أن يكون واضحا دائما فى الأذهان . أن عملية إتخاذ القرارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع التخطيط ، فقد سبق أن أوضحنا عندما تكلمنا عن التخطيط كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية ، أن طبيعة التخطيط تتطلب إجراء بحوث ودراسات تتعلق بتحقيق الأهداف ، وأولوية التخطيط ، وشمول التخطيط . وكفاءة التخطيط . وكل هذه العناصر تتطلب الدراسات العلمية التحليلية التى تُوضّح لرجال الأعمال الطرق والسُبُل المختلفة التى عليهم أن يتخيروا الأفضل من بينها وفقاً للنتائج التى تُسفر عنها بحوث المتخصصين الذين استعانوا بهم فى هذا الشأن.

" أى أن التخطيط فى حد ذاته يُعرّف بأنه عملية اختيار من بين عدد من البدائل التى تتعلق بالأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج ".

Planning has been defined as the selection from alternatives, policies, procedures, and programs.

ومن هذا المنطق يصبح التخطيط فى حد ذاته اتخاذا للقرارات.

ومن الجدير بالذكر أن موضوع إتخاذ القرارات امتدّ بحيث يشمل المجموعات الصغيرة . وصدرت فى ذلك العديد من المراجع ، وعلى سبيل المثال نُوضّح أن الدكتور ب . أوبرى فيشر

B. Aubrey Fisher أستاذ الإتصالات بجامعة أوتاه Utah بولاية أوتاه بأمريكا ، أصدر مرجعاً هاماً فى عام ١٩٧٤ ، نشرته مؤسسة مكجر وهيل بعنوان " اتخاذ القرارات من خلال المجموعات الصغيرة Small Group Decision Making وهو يقول فى هذا المرجع الهام :

إن إتخاذ القرارات من خلال المجموعات الصغيرة أصبح بلا شك فى الولايات المتحدة الأمريكية من أشهر أساليب أداء الواجب الذى يتحقق من خلال تَكيُّف وإنسجام المجموعات الصغيرة ... وهناك بعض الخبراء الذين يُقررون أنه حتى الأسرة تعتبر مجموعة صغيرة تصْدُرُ من خلالها القرارات.

وفيما يلى النص :

The decision-making group is undoubtedly the most familiar of all task-oriented groups in our country. Some authorities, view even the family as a decision-making group.

التخطيط والعمل اليومى : Plans and Every Day living

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن موضوع اتخاذ القرارات وارتباطه بعمل الإنسان اليومى أو حياته العائلية ، أو أى مجال من مجالات النشاط الإنسانى .. هذا الموضوع تحدّث فيه العلماء المعاصرون بإفاضة وإسهاب ، ويكاد يوجد موضوع التخطيط فى مختلف أبحاثهم ومراجعهم ، لما له من أثر كبير فى تطور الحياة العصرية فى مجتمعنا الدولى المعاصر.

ومن بين علماء الإدارة المعاصرين الذين كتبوا فى هذا الموضوع ، العالمين الأمريكيين " كونتز "(*) و " أودونل " .. حيث أصدرا فى هذا الشأن كتابهما بعنوان " أساسيات الإدارة

(*) أرجو أن أوجه الأنظار إلى أن "كونتز" اشترك بعد ذلك مع عالم الإدارة " هاينز فيهريتش" فى مرجع أصدره فى عام ١٩٩٣ بعنوان " الإدارة من منظور دولى معاصر" ، خصصا فيه الفصل السابع لموضوع التخطيط . وعنوان المرجع :

Management : A Global Perspective, Intervational Edition By Heinz Weihrich & Harold Hoontz (McGraw-Hill, Inc. ١٩٩٣).

Essentials of Management الذى صدر فى عام ١٩٧٤ ، وخصصا الفصل السابع منه لهذا الموضوع ، وفيه يقولان ما يأتى :

إن اتخاذ القرار – وهو الإختيار من بين بدائل العمل – يعتبر قلب التخطيط .. وينظر إليه المديرون فى بعض الأحيان على أنه مركز قيامهم بوظائفهم . حيث أنه ينبغى عليهم بصفة مستمرة أن يتخيروا بالنسبة لأى موضوع ، ما هى الأعمال التى ستتم .. ومن الذى سيؤديها .. ومتى .. وأين .. وفى بعض الأحيان ... كيف يتم أسلوب العمل؟ .. ويعتبر إتخاذ القرار على أى حال خطوة واحدة من خطوات التخطيط ، حتى وإن تم اتخاذ القرار فى سرعة وبقليل من التفكير ، أو حتى إن استطاع أن يؤثر هذا القرار على العمل لدقائق قليلة .. ويعتبر اتخاذ القرار كذلك جزءاً من حياة الإنسان اليومية ، حيث أن الفرد فى حياته يُخطّطْ طالما أنه يوجد أمامه مجالات للإختيار ، وذلك بقصد تحقيق هدف فى مواجهة بعض العوامل المؤثرة . كعامل الوقت ، والمال ، ورغبات الأشخاص الآخرين .. وبالإضافة إلى ما تقدم ، فإن أى أسلوب للعمل لا يمكن الحكم عليه بمفرده ، إذ أن كل قرار من الناحية الفعلية ينبغى أن يقترن بخطط متعددة للمشروع.

أننا نجد بعض رجال الأعمال الذين يعطون قرارات وهم يطرقعون أصابعهم أو يضغطون على الأزرار لدفع الآخرين إلى العمل .. مثل هذا النوع المصبوب فى مثل هذه القوالب التى تنعدم فيها الشخصية يختفى تماماً عندما تُتّبع أساليب الدراسة والبحث العلمى.

وفيما يلى النص :( )

Decision making-the selection from among alternatives of a course of action is at the Core of planning. Managers sometimes see it as their central job because they must constantly choose what it is to be done, who is to do it, when where, and occasionally even how. It is however, only a step in planning, even when done quickly and with little thought

---

Essentia

Hill Series in Management. McGraw-Hill Inc. ١٩٧٤).

or when it influences action for only a few miniutes. It is also part of every one's daily living. Planning occurs in managing or in personal life whenever choices are made in order to gain a goal in the face of such limitations as time, money, and the desires of other people.

Moreover, a course of action can seldom be judged alone, because virtually every decision must be geared in with other plans of the firm. The Stereotype of the finger-snapping, button-pushing managerial mogul fades as the requirements of systematic research and analysis come into focus.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه يكاد يكون من النادر جدا أن توجد بعض الحالات التى يتعذر أن يوجد فيها مجال للإختيار . فالإنسان دائما وأبداً يجد نفسه أمام سُبُل أو طرق مُتعَدِّدة عليه أن يختار من بينها. وفى مجال دوائر الأعمال فإن هذا الإختيار قائم . " حتى فى حالة اضطرار إحدى الشركات لإشهار إفلاسها ، فإنه يوجد فى الغالب عدة طرق قانونية بديلة يُمكن الإختيار من بينها لتحقيق هذه العملية غير السارة ".

" And should a company be forced into bankruptcy, there are usually legal alternatives available for accomplishing this unpleasant operation".

وكما أوضحنا فان علماء التنظيم والإدارة يقررون أن عملية إتخاذ القرارات ترتبط إرتباطا وثيقاً بموضوع التخطيط ، إذ أنه يمكن عن طريق التخطيط تحقيق - إلى حد كبير - أمور يصعب تحقيقها بأى أسلوب آخر . ومما لاشك فيه أنه يصعب التنبؤ مقدما بالمستقبل الحقيقى لأية منشأة من المنشآت ، إذ توجد كثيرا من العوامل التى تؤثر فى هذا المستقبل وتخرج عن نطاق قدرة المدير ، إلاّ أنه رغماً عن هذه العوامل التى تؤثر فى أدق الخطط ، فان الأحداث بدون تخطيط تعنى بالضرورة ترك الأمور لمحض الصدفة.

Events without planning would be necessarily left to chance.

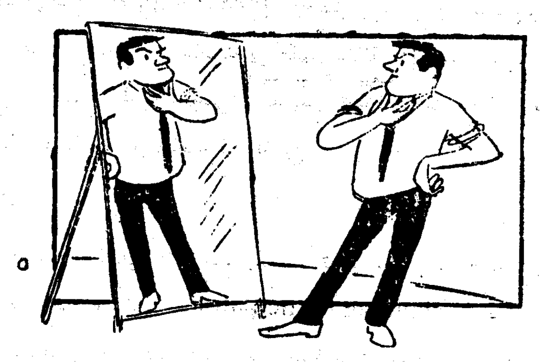
التخطيط وكفاءة التطبيق :

وينبغى أن يكون مفهوما أيضا أن الخطط وحدها لا تكفى لتحقيق النجاح لأى مشـروع مـن المشروعات .. بل إن الأمر يعتمد علـى التنفيـذ والعمـل when put into effect . وكـل خطة ، والخطط الفرعية المشتقة عنها ، ينبغى أن تسهم بأسلوب أو بآخر فـى تحقيـق مجموعـة الأهداف للمشروع ، اذ أن تحقيق هذه الأهداف هو الذى يترتب عليه بقـاء المشـروع ، وأكـثر مـن ذلك تقدمه ونموه وازدهاره . وعلـى هـذا الأسـاس فـان المهمـة الأولى للمديريـن هـى إرشـاد وإدارة وقيادة مرؤوسيهم لتحقيق أهداف المجموعة. هـذه الأهـداف التـى تتقـرر فـى عمليـة التخطيـط .. والتخطيط كما نعرف هو عملية ذهنية . تعتمد على الإدارة الواعيـة فـى اختيـار سـبيل العمـل . وتأسيس القرارات وفقا للأهداف والحقائق والتقديرات المتوقعة.

" Planning is thus an intellectual process, the concious determination of courses of action, the basing of decisions on purpose, facts, and considered estimates".

التخطيط والخطط الفرعية :

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن التخطيـط الإدارى الفعـال يتطلـب القيـام بجهـد لتأكيد أن الأحداث تتواءم مع الخطط events confirm to plans ، سـواء فـى ذلـك الخطط الرئيسية منها والفرعية ، ومما لا شك فيـه أن أى مديـر يفشـل فـى تنفيـذ الخطـط التـى ينبغى عليه أن يشرف على تنفيذها ،وذلك فى حالة اذا لم يتدارك ضـرورة وجـود خطـط فرعيـة تفصيلية تتفق فى المنهج الرئيسى مـع الخطـة العامـة الرئيسـية للمشـروع. ويـرى علمـاء التنظيـم والإدارة ضرورة التأكيد على ذلك ، لأن تخطيط الخطط الفرعية أصبح فى مجتمعنا الحديث شـديد التعقيد extraordinarily complex ، ويضربون مثلا على ذلك أنه عندما يقـع الإختيـار فى المنشآت العادية على شراء آلة جديدة ، فإن مثل هذه المسألة قد تبـدو سـهلة فـى الظـاهر .. غير أن الأمر فى الحقيقة غير ذلك ، إذ أن اختيار آلة جديدة قد يتطلب خطط فرعية وعديـد مـن الترتيبات.. للشراء .. والشحن .. والدفع .. والاستلام .. ونزع الإغلفة unpacking ..



من العادات التى يمارسها الانسان يوميا أنه لا يخرج من بيته الا بعد ان ينظر لنفسه فى المرآة ، لكى يصلح من شان مظهره بحيث يبدو فى صورة مقبولة لدى المجتمع ، وهذا أمر محسوس وملموس ... غير ان هناك أمر شبيها بذلك ينبغى ان نعرفه ، وهو ان كل فرد منا يدخل فى تشكيل الصورة الكلية للعمل الذى ينتسب اليه ، ومن خلال هذا الجهد الجماعى يتحقق نجاح الوحدة ، سواء فى ذلك حاضرها أو مستقبلها ...

ومن هذا المنطق فان كل شخص عليه ان يسهم فى عملية التخطيط الادارى ، وهى عملية ذهنية تعتمد على الادارة الواعية فى اختيار سبيل العمل وتأسيس القرارات وفقا للأهداف فى اطار من الحقائق والتقديرات المتوقعة ... أى القدرة على تصور شكل المستقبل ... وعلى سبيل المقارنة، فان الانسان اذا كان يهتم بالشكل الذى ينبغى أن تكون عليه صورته وصحته ، فعليه أيضا ان يهتم بالشكل الذى ينبغى ان تكون عليه صورة العمل الذى ينتسب اليه فى المستقبل وكيانه الاقتصادى ... والتخطيط الادارى هو الذى يهتم بأن تكون صورة المستقبل على أفضل وجه ممكن ...

والتركيب . وكذلك ينبغى إعداد الخطط لتهيئة المكان المناسب الذى ستوضع فيه الآلة .. وخطط لتزويد الآلة بمصادر الطاقة power supply.. وخطط للصيانة .. وخطط للإستخدام الأمثل .. وخطط لتعديل جداول الإنتاج .. وخطط لتغيير معايير التكلفة .. إلى غير ذلك من الأمور التى قد تكون أكثر أو أقل أهمية ، غير أنه ينبغى أخذها بعين الإعتبار ، حتى تكون خطة شراء الآلة واستخدامها خطة ناجحة ولها أثر وفاعلية فى المشروع.

التخطيط الأفضل :

يرى علماء التنظيم والإدارة أن من الأساليب التى تُحقّق صنع خطة أفضل فى المشروع . تطبيق مبدأ " المشاركة فى التخطيط " Planning participation .. فان التخطيط الأكثر فاعلية يتم عندما يساهم جميع المشتركين فى تحمُّل المسئولية فى إعداد تلك الخطط التى تؤثر على مجال العمل فى المشروع الذى يدخل فى دائرة اختصاصه ونطاق سلطاته. ومن هذا المنطق ينبغى دائما إشراك ، وإطلاع كل مدير ، أيا كان موقعه فى المستويات الإدارية ، على الخطط الرئيسية والفرعية التى يكون لها أثر مباشر على ممارسته لسلطاته فى حدود الموقع الذى يشرف عليه. وممالاشك فيه أن المدير المطّلع يستطيع دائما أن يبذل مزيدا من الجهد لتطوير الخطط إلى ما هو أفضل ، وعلى وجه الخصوص بالنسبة لمسئولياته فى قسمه أو إدارته .. ومن الواضح أيضا أنه ينبغى أن يُطلب من كل مدير إعداد الخطط الضرورية لإدارته بحيث تشمل الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج ..إلخ كما ينبغى أيضا أن يكون مسئولا عن المراجعة والمتابعة المستمرة للتأكد من أن تابعيه يسيرون فى عملهم وفقا للخطط الموضوعة.

ونحن نرجو أن نوجه النظر إلى أن التخطيط قد يكون قصير الأمد ، أو متوسط الأمد ، أو طويل الأمد .. أى أنه توجد هناك آفاقا عديدة للتخطيط .. بل أن البعض من العلماء يرى أنه فى بعض الحالات قد تتطلب الأوضاع التخطيط لمدة أسبوع. فى حين فى حالات أخرى يكون

التخطيط لعدد من السنوات ، وقد تختلف مدة(*) التخطيط باختلاف الموضوعات فى المؤسسة الواحدة والوقت الواحد.

وفى تقرير لمؤتمر مجلس الصناعة القومى الأمريكى The National Industrial Conference Board ، كان يبحث فيه عن " مدة التخطيط من الناحية العملية The planning period in practice ، أوضح التقرير المشار إليه أن المنشآت التجارية تختلف فى المدة التى تخطط لها. فقد أسفرت البحوث أنه فى بعض الأحيان كانت الخطط الطويلة الأمد لبعض الشركات تقتصر على سنتين ، وكانت هذه الخطط فى حالات أخرى تمتد إلى عشرات السنين ، غير أنه تبين من هذه البحوث أيضا أن متوسط مدة التخطيط الطويل الأمد يتراوح ما بين ثلاث وخمس سنوات .. كما تبين أيضاً أن بعض الشركات كان يخطط لفترة أقل من عام واحد.

وفى دراسات أخرى أجرتها مؤسسة " مكجروهيل McGraw Hill ونُشرتْ فى عام ١٩٥٧ فى المجلة الأسبوعية لدوائر الأعمال تحت عنوان : " فى دوائر الأعمال . كل شخص ينظر إلى المستقبل " In Business, everyone is looking ahead ، وقد تبين من هذه الدراسة أن المنشآت الكبيرة التى تضع الخطط لمدد تتراوح بين ثلاث سنوات وخمس سنوات زادت فى العدد إلى ضعف ما كانت عليه قبل سنوات قليلة .. وأن الشركات والوحدات الصغيرة والمتوسطة الحجم أخذت تتبنى التخطيط الطويل الأمد بصورة متزايدة حتى لا تُفاجأ باحتمالات ومشكلات المستقبل. كما أوضحت هذه الدراسة أن حوالى ثلث الشركات التى كانت موضع البحث

(*) أرجو أن أُشير فى هذا المقام أن علماء الإدارة قد لاحظوا منذ فترة طويلة ، أن معظم الشركات فى الخارج ، سواء أكانت كبيرة أم صغيرة قد إهتمت بالتخطيط طويل المدى .

" Long-range planning is becoming more and more standard practice in large companies and in many small ones as well".

يرجع فى ذلك إلى :

Business Conditions Analysis, by John P. Lewis The Journal of Business (The University of Chicago Press ١٩٦٨).

بدأت تخطيطها الطويل الأمد قبل عام ١٩٥٦ بسنتين أو ثلاث سنوات ، وأن عدد الشركات التي كانت تضع خططها لمدة تتراوح بين العشر سنوات والعشرين سنة قد زاد عددها إلى حد كبير .. "
وقد اتضح من هذه الدراسة الاعتقاد بأن التخطيط الإدارى فى الشركات فيما يتعلق بالمدد الطويلة ، أنه يتم اختيارها على أساس عدد السنوات التى تشعر الإدارة بأن لديها بعض الثقة فى توقعاتها من أجل المستقبل ، وأن هذه التوقعات تكون على درجة كبيرة من الصلاحية.

Observation of business planning leads to the belief that the long-run period tends to be picked on the basis of a period of years in which the management has some confidence that predictions bear an acceptable degree of validity.

ومما لاشك فيه أن عملية التخطيط الإدارى تهتم بالدرجة الأولى بامكانية وضع الخطط موضع التطبيق العملى .. ومن هذا المنطق يرى علماء التنظيم والإدارة إمكان تصنيفها .. بالأهداف .. والسياسات .. والإجراءات .. والقواعد .. والميزانيات التقديرية .. والبرامج .. والإستراتيجية .. والإتفاق على مجموعة أسس التخطيط واحتمالات المستقبل. كما وضع علماء التنظيم والإدارة مجموعة من المبادئ للتخطيط تستهدف تفسير طبيعة التخطيط ، وترشد المديرين نحو تحقيق التخطيط الإدارى الفعّال.. هذا بالإضافة إلى أن المتغيرات العالمية ، وتطبيق آليات السوق ، وعمليات الإندماج الكبرى بين العديد من الشركات ، وإنشاء الشركات المتعددة الجنسية ، كل هذه المتغيرات فرضت على المنظمات أن تُراعى عند التخطيط لنشاطها الأبعاد( ) الدولية ، والبحث الدائم عن إتساع الأسواق لنشاطها ، وما يترتب على إتساع السوق من أبعاد تنافسية.

- The Logic of Global Business, By Willima Taylor (Harvard Business Review, March-Qpril. ١٩٩١).
- Strategic Bridging, Based on a presentation at the ١٠th Annual International Conference held in Stockholm Sept., ١٩٩٠).

الخلاصـــــــــة

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء التنظيم والإدارة يقررون أن الخطط إن هى إلاّ طُرُقٌ للعمل ، وأن المدير يختار هذه الطرق لتحقيق أفضل أسلوب لتنسيق جهود معاونيه لتحقيق الأهداف المنشودة .. كما ويرى علماء التنظيم والإدارة أن أى موظف يحتل موقعا إداريا لا يكون إداريا حقا إذا لم يُمارس مهمة التخطيط حتى ولو فى أضيق الحدود. وتتخذ الخطط أو طرق العمل اشكالا عديدة يمكن تصنيفها بالأهداف ، والسياسات ، والاجراءات والقواعد ، والميزانيات التقديرية ، والبرامج ، والاستراتيجية. ومن هذا المنطق ، فان التخطيط يعنى اتخاذ القرارات التى تؤثر على مستقبل المنشآت.

وينبغى أن يكون واضحا دائما فى الأذهان ، أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوع التخطيط ، فقد سبق أن أوضحنا عندما تكلمنا عن التخطيط كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية ، أن طبيعة التخطيط تتطلب اجراء بحوث ودراسات تتعلق بتحقيق الأهداف ، وأولوية التخطيط ، وشمول التخطيط ، وكفاءة التخطيط ، وكل هذه العناصر تتطلب الدراسات العلمية التحليلية التى توضح لرجال الأعمال الطُرُق والسُبُل المختلفة التى عليهم أن يتخيّروا الأفضل من بينها وفقا للنتائج التى تسفر عنها بحوثهم ودراساتهم ، أى أن التخطيط فى حد ذاته يُعرّف بأنه عملية اختيار من بين عدد من البدائل التى تتعلق بالأهداف والسياسات والاجراءات والبرامج.

وينبغى أن يكون مفهوماً أيضا أن الخطط وحدها لا تكفى لتحقيق النجاح لأى مشروع من المشروعات .. بل إن الأمر يعتمد على التنفيذ والعمل ، وكل خطة ، والخطط الفرعية المشتقة عنها ، ينبغى أن تُسْهم بأسلوب أو بآخر فى تحقيق مجموعة الأهداف للمشروع.

ويرى علماء التنظيم والإدارة أن من الأساليب التى تحقق صنع خطة أفضل فى المشروع ، تطبيق مبدأ " المشاركة فى التخطيط " .. فان التخطيط الأكثر فاعلية يتم عندما يساهم جميع

المشتركين فى تحمل المسئولية فى اعداد تلك الخطط التى تؤثر على مجال العمل فى المشروع الذى يدخل فى دائرة اختصاصه ونطاق سلطاته.

والتخطيط قد يكون قصير الأمد ، أو متوسط الأمد ، أو طويل الأمد ، أى أنه توجد هناك آفاقاً عديدة للتخطيط .. بل إن البعض من العلماء يرى أنه فى بعض الحالات قد تتطلب الأوضاع التخطيط لمدة أسبوع.

وقد تبين من بعض الدراسات أن المنشآت الكبيرة التى تضع الخطط لمدد تتراوح بين ثلاث سنوات وخمس سنوات زادت فى العدد الى ضعف ما كانت عليه قبل سنوات قليلة ، وأن الشركات والوحدات الصغيرة والمتوسطة الحجم أخذت تتبنى التخطيط الطويل الأمد بصورة متزايدة حتى لا تفاجأ بإحتمالات ومشكلات المستقبل.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) بدون التخطيط تصبح المعاملات عشوائية فى طبيعتها ، وتصبح القرارات التى تتعلق بموضوع المعاملات عديمة المعنى فى اختيارها.

علّق على هذه العبارة فى ضوء ما يقرره علماء الإدارة من أن أى موظف لا يكـون إداريـا حقا إذا لم يمارس مهمة التخطيط حتى ولو فى أضيق الحدود.

٢) يرى علماء الإدارة فى أمريكا أن موضوع إتخاذ القـرارات مـن خـلال المجموعـات الصغـيرة أصبح أشهر أساليب التوجيه المهنى بالنسبة لهذه المجموعات .

علّق على هذه العبارة ، شارحا معناها ، وأسلوب تطبيقها ، ومـدى إمكانيـة اسـتفادتك من هذا الأسلوب فى حياتك الخاصة ونشاطك الإجتماعى.

٣) من من علماء التنظيـم والإدارة المعـاصرين كتـب فـى موضـوع " أساسيات الإدارة" ؟ أذكـر الرأى الوارد فى هذا المرجـع والـذى يتعلـق بـالتخطيط والعمـل اليومـى .. اقتبـس جملـة أو جملتين من هذا الرأى باللغة الإنجليزية.

٤) يعتمد تنفيذ الخطة على التنفيذ والعمل وتحقيق مجموعة أهداف المشروع .

علّق على هذه العبارة فى ضوء مهمة المديرين.

٥) يتطلـب التخطيـط الإدارى الفعـال القيـام بجهـد لتـأكيد أن الأحـداث تتـواءم مـع الخطـط الرئيسية والفرعية. ناقش هذا الرأى.

٦) اشـرح مفهـوم مبـدأ " المشـاركة فـى التخطيـط " ، ثـم وضـح رأى مجلـس الصناعـة القومـى الأمريكى عن مدة التخطيط من الناحية العملية ، ورأى بعض دور النشر فى هذا الموضوع.

٧) اشرح لماذا يرى علماء الإدارة أن عملية التخطيط الإدارى أصبحـت لهـا أبعـادا دوليـة ؟ ... ورأيك الخاص فيما يتعلق بتطبيق هذه الأبعاد عند التخطيط للمنظمات المصرية.

الفصل الحادى والعشرون

عَملية التخطيط الإدارى

Process of Business planning

الأسلوب العلمى :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن التخطيط لنشاط(*) الأعمال قد أصبح من العلامات البارزة لمختلف المنظمات فى مجتمعنا أياً كانت هذه المنظمات.. اقتصادية أو زراعية أو صناعية أو ثقافية .. إلى غير ذلك من الهيئات أو الوحدات التى ينتمى إليها العنصر البشرى ... حيث أن جميع هذه الوحدات ينبغى أن تنهج أسلوباً علمياً فى التخطيط لنشاط أعمالها الذى يساعدها على تحقيق أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ..

وتتلخص هذه الخطوات فيما يلى :

١) الأهداف والتطبيق الإدارى.
٢) السياسات كمرشد للتفكير والتطبيق الإدارى.
٣) الإجراءات والتطبيق.
٤) القواعد والتطبيق.
٥) الميزانية التقديرية والتطبيق.
٦) البرامج والتطبيق.
٧) الإستراتيجية والتطبيق.
٨) أسس التخطيط واحتمالات المستقبل.

وفيما يلى نشرح هذه الخطوات بشىء من الإيجاز :

(*) من بين أفضل المراجع التى نوجه إليها النظر فى هذا الموضوع ، كتاب " إستراتيجية اليابان للأعمال" الذى صدر فى عام ١٩٨٤ ، والذى تناول فيه دراسة مقارنة بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ، والتطورات التدريجية التى إتخذتها اليابان بما فيها منافسة الشركات الأجنبية فى اليابان نفسها كخطوات تدريجية للمنافسة فى الأسواق العالمية ، ودور الإصلاح التعليمى فى تقدم اليابان.

The Strategy of Japanese Business. By James C. Abegglen (Ballinger Publishing Company, ١٩٨٤).

(١) الأهداف والتطبيق الإدارى:

الأهداف هى الغايات التى يسعى إلى تحقيقها النشاط الجماعى الذى ينتمى إلى إحدى المنشآت.. ومما لاشك فيه أن أهداف هذا النشاط الجماعى فيما يتعلق بالتطبيق . ينبغى أن يستهدف نفس أهداف هذه المنظمات .. ومن الطبيعى أن تسهم الإدارة فى تحقيق أهداف المنشأة ، غير أننا نوجه النظر إلى أنه توجد فى بعض الأحوال من الناحية التطبيقية بعض أنواع الإختلاف بين إدارة من الإدارات وغيرها فيما يتعلق بتحقيق أهداف المشروع ، فمثلا قد يكون الغرض من أحد المشروعات تحقيق الربح من صنف معين كالإليكترونيات مثلا ، بينما أن إدارة الإنتاج تستهدف إنتاج عدد معين من أجهزة من نوع آخر . كانتاج عدد معين من أجهزة التليفزيون من حجم معين ، ونوع آخر من التليفزيونات بأقل تكلفة ممكنة.

وقد يكون من المناسب ونحن نتحدث عن الأهداف والتطبيق العملى من أجل تحقيقها . أن نوضح أن هناك اتجاهاً سائداً فى الولايات المتحدة يقول : إن جميع المؤسسات التجارية فى الولايات المتحدة لها هدف واحد .. هو تحقيق الربح .. غير أن هذا الإتجاه فى تحقيق هدف الربح يرتبط دائماً بعدد من الأهداف الأخرى التى تتعلق بمصالح الفئات المرتبطة بالمشروع ، الأمر الذى يجعل المشروعات تُصْدر قوائم توضح فيها هذه الأهداف ، كتوفير أفضل الخدمات للجمهور ، وتوفير الفرص للقوى العاملة فى المشروع .. الخ .. ومما لاشك فيه أن تحقيق هذه الأهداف لا يمنع من القول أن هناك عامل مشترك يُميّز جميع المنشآت التجارية .. من بائع الصحف ، وبائع الفول السودانى ، إلى البنك الكبير أو شركة التأمين .. هذا العامل هو **السعى وراء الربح.**

A common element that identifies all business enterprise, from the newsboy and peanut vendor to the largest bank or insurance company, is thus the pursuit of profit.

وهناك من علماء التنظيم والإدارة من يرون أنه من الخطأ القول بصفة عامة أن الهدف من العمل التجارى هو الربح .. وأن القول بذلك يشبه التفكير الذى قاله أحدهم " بأن العمل التجارى

هو العمل التجارى "It is almost as thought one said business is business". ويستطرد بعض علماء الإدارة شارحين وجهة نظرهم ، بأن بعض رجال الأعمال قد لا يستهدفون الربح بقدر ما يستهدفون بناء إمبراطورية ، ونفوذ ، وشهرة عريضة .. إلى غير ذلك من المشاعر التى تكمُن فى نفس الإنسان ويسعى بسلوكه نحو تحقيقها وفقا لما تتيحه له امكانياته.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن القرارات فيما يتعلق بإستخدام الربح الذى يتحقق تختلف من مشروع لآخر وفقاً للظروف البيئية التى تحيط بالمشروع(*) ، فهناك بعض الدول التى تسعى إلى تشجيع المنشآت على التوسُّع فى النمو ، ومن أجل ذلك نراها عند سن تشريعاتها الضريبية تفرض ضرائب أقل على الربح الرأسمالى ، بينما تفرض ضرائب أعلى على الأرباح الإيرادية.. وهكذا نجد أن القرارات التطبيقية ترتبط دائماً بالأهداف.

(٢) السياسات كمرشد للتفكير عند إتخاذ القرار :

يجمع علماء التنظيم والإدارة على ضرورة وضع قواعد مرشدة للتفكير عند اتخاذ القرار.

The setting of guides for thinking in decision making.

تتمثل هذه القواعد من الناحية التطبيقية فى رسم أو وضع السياسات . والسياسات كقواعد مرشدة للتفكير ، نادرا ما تكون موضحة ودقيقة.

Policies, being guides to thinking, are seldom specific.

وطالما أن السياسات لا تكون موضحة بالتفصيل ودقيقة ، فإن المسئولين عن تنفيذها تكون لهم حرية واسعة فى إتخاذ القرار وفقاً للأسلوب الأنسب لتحقيقها.

(*) نرجو أن نوجه النظر إلى أن العالمين سبايوروس ماكريداكيس وستيفن س. هويلرايت قد أوردا العديد من الطرق التى تتعلق بالتنبؤ والتحديات التى تواجهها إدارة التسويق فى مرجعهما بعنوان :
Forecasting : Issues and Challenges for Marketing Management.
By Spyros Makridakis and Steven C. Wheelwright, (A Book of Readings, ٥th ed. N.Y. McGraw-Hill Company, ١٩٨٠).

إننا نوجه النظر إلى أن هناك العديد من السياسات المرشدة التى تضعهـا مختلف المنشآت موضع التطبيق .. من هذه السياسات مثلا:

- سياسة الترقية إلى الوظائف الشاغرة من بين العاملين فى المشروع.

Policies to promote from within.

- سياسة التمسُّكْ بشدة بتطبيق أرقى المستويات التى تتعلق بأخلاقيات المعاملات.

To confirm strictly to a high standard of business ethics.

- سياسة المنافسة على أساس الأسعار

To compete on a price basis.

- سياسة الإصرار على التمسُّك بالتسعير على أساس الأسعار المحدّدة.

To insist on pricing at fixed prices.

- سياسة وضع الأولوية للمعاملات المدنية فى خدمة المصالح العسكرية.

To foresake civilian business for military.

- سياسة تجنُّبْ الدعاية. To shun publicity

- سياسة التمسك باحترام مواعيد تناول الغذاء

To require strict adherence to lunch time.

- سياسة تشجيع المرؤوسين على تقديم مقترحاتهم لتحسين أداء الأعمال.

To encourage subordinates to offer suggestions for improvement.

وينبغى أن يكون واضحاً أنه عند وضع السياسات ، يُراعىَ دائما المستويات التى يتضمنهـا الهيكل التنظيمى والإدارى للمشروع ، وتبدأ بالسياسـات التـى تُطبّـقْ علـى المشروع ككـل . ثـم تتدرج نزولا إلى السياسات التـى تُطبّـق فـى مختلـف الإدارات ، ثـم السياسـات التـى تُطبّـق فـى مختلف الأقسام ، ثم السياسات التى تطبق فى الأجزاء الفرعية .. الخ .. ويُعْتَـبرُ الأخـذ بهـذا الأسلوب على جانب كبير من الأهمية ، حيث تدعو الحاجة دائمـا إلى تفويـض السـلطة وإعطـاء المرؤوسين سلطة إتخاذ القرارات ، الأمر الذى يتطلب أن تكون هـذه القـرارات فـى الحـدود التـى تحقق أهداف المشروع.

ويرى علماء التنظيم والإدارة ، أن السياسات كقواعيد مرشدة للتفكير الإدارى عند التطبيق ، يتطلب ضرورة أن تكون منسجمة ومتماسكة ومترابطة must be consistent and integrated حتى تسهم في تحقيق الأهداف ، غير أنهم أيضا يرون أن توافر مثل هذه العناصر في السياسات من أجل تحقيق الأهداف غالبا ما يَصْعُبُ تحقيقه للأسباب الآتية :

١) أنه من النادر أن تكون السياسة مُحَدَّدة ومُفَصَّلة ، بمعنى أن التفسيرات الحقيقية لها تكون معرفتها ضئيلة جدا

Their exact interpretations too little known.

٢) يعتمد تطبيق السياسات على مبدأ تفويض السلطة ، والأخذ بهذا المفهوم يتطلب إشراك هؤلاء الذين سينفذونها في وضعها ، وهؤلاء بالنسبة للمشروعات الكبيرة أعدادهم كثيرة ، هذا مع الأخذ في الإعتبار نظرية الإختلافات الفردية Individual differences ، التي يترتب عليها بالضرورة كثيرا من أوجه الإختلاف.

٣) ليس من السهل دائما مراقبة السياسة It is not always easy to control policy ، بمعنى الاستمرار في مقارنة السياسة الحالية المُطَبَّقة بالسياسة الموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة .. والسبب في ذلك إنما يرجع إلى أن السياسات الحالية قد يكون من الصعوبة التحقق منها عند وضعها موضع التجربة والإختبار difficult to ascertain ، كما وأن السياسات المستهدفة ليست غالباً في غاية الوضوح Intended policy not always clear .

(٣) الإجراءات والتطبيق :

يرى علماء التنظيم والإدارة أن الإجراءات عبارة عن خطط للعمل ، يتم وضعها واختبارها للتطبيق .. ومن هذا المنطق ، فإن الإجراءات تُعتبر في الحقيقة مُرشداً للعمل وليست مرشداً للتفكير They are truly guides to action rather than to thinking .

وينبغى أن يتوافر في الإجراءات ما يأتي :

- الإجراءات ينبغي أن تتضمن التفصيلات الكاملة ، للطرق الإجرائية المحددة لتنفيذ مختلف الأعمال.

They detail the exact manner in which a certain activity must be accomplished.

- ينبغي أن يبْرُزْ بوضوح انتشار الطرق الإجرائية المرشدة للعمل في مختلف أوجه نشاط المشروع.

Their pervasiveness in the organization is readily apparent .

- قد تختلف الإجراءات في موضوع واحد بين شخص وآخر وذلك تبعا لمركزه الوظيفي في المشروع ، فالطرق الإجرائية التي يُسْمَحُ بها مثلا للمدير العام أو نائب المدير العام فيما يتعلق بجوانب متعددة من المصروفات كالمصروفات النثرية أو الهدايا مثلا ... إلى غير ذلك من المصروفات اليومية أو المناسبات العامة ، تختلف عن تلك الطرق الإجرائية للمصروفات التي توضع لأحد مندوبي البيع.

The president or vice president may go through quite different approval process than that of the minor salesman.

وبنفس المنطق تختلف الإجراءات التي تتعلق بالأجازات المرضية Sick-leave.

- الإجراءات قد تتضمن كيفية تنفيذ العملية بين عديد من الإدارات التي ترتبط بها ، وبذلك تختصر خطوط الإتصال ، كما هو الحال مثلا عندما تتلقى شركة صناعية كبيرة أمراً بانتاج سلعة معينة ، فإن هذا الطلب ترتبط بتنفيذه عدة إدارات .. " ادارة المبيعات التي تتلقى الطلب الأصلي لتسجيله " .. و " الإدارة المالية ، التي ينبغي عليها أن تتأكد من القدر من الأموال المدفوعة ، أو المركز الائتماني للعميل " .. و " الإدارة المحاسبية ، لتسجيل حجم الصفقة وثمنها في الدفاتر " .. و " إدارة الانتاج ، إما لإنتاج السلع المطلوبة ، أو لإعطاء تصريح بالسماح للحصول على العدد المطلوب من مخازن الشركة " .. و " بادارة الحركة traffic department، لتقرير الوسيلة الصحيحة والسليمة لإرسال السلع والطريق الذى ستسير فيه ".

For proper determination of the shipping means and route.

ومن الأمثلة التي قد تعطي بعض الإيضاح على العلاقة بين السياسة والإجراءات ما يأتي :

قد توجد إحدى الشركات التي تقرر منح كل موظف لديها أجازة سنوية مدتها أسبوعين كسياسة معتمدة بالنسبة للأجازات ، ينبغي في ضوء هذه السياسة أن تضع الشركة الطرق الإجرائية لوضع هذه السياسة موضع التطبيق ، وهذا يتطلب :

- توضيحاً للإجراءات التي تتعلق بالجدول الزمني للأجازات حتى تتجنب الشركة تعطيل العمل Avoid disruption of work.
- إجراءات توضح طرق ومعدلات الأجور Methods and rates
- إجراءات توضح تسجيل الإجازات المطلوبة ، والتأكد من أن جميع القوى العاملة قد حصلت على أجازتها Assure employees a vacation .
- إجراءات توضح الوسيلة التي يستطيع عن طريقها الموظف الحصول على أجازته المستحقة .

ومن السياسات التي قد تطبقها إحدى الشركات ، " سياسة إرسال الطلبيات في نفس اليوم الذي ترد فيه a policy of shipping orders the day received .
ويتطلب تنفيذ مثل هذه السياسات وضع كافة الإجراءات التي تمكن الشركة من التأكد من جدية الطلب ، ومن تلبية الطلبات التي ترد إلى الشركة في أسرع وقت ممكن handled expeditiously، بحيث لا تتجاوز فترة تلبية الطلبية الفترة الزمنية المحددة بأي حال من الأحوال.

وقد تأخذ بعض الشركات " بسياسة أن يأخذ موظفيها تصريحا من العلاقات العامة ، قبل الإدلاء بأية أحاديث عامة ".

Policy of requiring clearance by the public relations department of all public utterances by its employees.

ويتطلب وضع مثل هـذه السياسة موضع التطبيق ، أن تضع الشركة الطرق الإجرائية السهلة التى تسمح بإرسال هذه الأحاديث على وجه السرعة الى ادارة العلاقات العامة ، وأن تتأكد من أن هذه الطريقة تتحقق على وجه السرعة ، وبأقل قدر ممكن من الشعور بالمُضايقة من الموظفين، أو التأخير فى إعطاء الإذن أو التصريح لهم بالحديث.

.A minimum of inconvenience and delay

(٤) القواعد والتطبيق الإدارى :

نرجو أن نوجه النظر إلى أنه كثيراً ما يحدث بعض الخلط فى أذهان الدارسين والممارسين عند الحديث عن القواعد ، فالبعض يخلط بينها وبين الإجراءات ، مع العلم بأنهما يختلفان تماماً . فالقواعد تتطلب إتخاذ تَصَرُّف واضح ومُحَدّد فيما يتعلق بموقف معين.

A rule requires that a specific and definite action be taken with respect to a situation.

والقواعد ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالإجراءات ، من حيث أنها تُرشد إلى طريق العمل ، It guides action .. غير أن القواعد تختلف عن الإجراءات من حيث أنها لاتُقَرِّرْ أى نوعٍ من أنواع التتابع الزمنى فيما يتعلق بالتصرفات المعينة التى تحدث ، وفى ضوء هذا المفهوم فان القاعدة يمكن أن تكون جزءاً من الإجراء a rule may be a part of a procedure رغماً عن أنها فى الغالب تُشير إلى تَصَرُّفٍ معين هو أبعد ما يكون عن الإجراء.

ولزيادة إيضاح مفهوم الفرق بين السياسة والقواعد والإجراءات ، فإننا ذكرنا عند حديثنا عن الإجراءات والتطبيق ، أن إحدى الشركات قد تأخذ بسياسة إرسال الطلبيات فى نفس اليوم ، ثم أوضحنا أن الشركة تضع الإجراءات المناسبة لوضع هذه السياسة موضع التطبيق . وعند وضع هذه الإجراءات قد ترى الشركة وضع قاعدة بحيث تصبح هذه القاعدة جزءاً من الإجراءات ، وهذه القاعدة مثلا تقول .. ينبغى على العميل تثبيت الطلبية فى نفس اليوم الذى ترد فيه.

كذلك عندما تأخذ شركة من الشركات الصناعية بسياسة الأمن الصناعى .. فإنها مثلا تتخذ " قاعدة ممنوع التدخين ".. هذه القاعدة ليس لها أى علاقة بالإجراءات التى تقررها الشركة للتأكد من أن القوى العاملة لا تحمل أى نوع من أنواع الطباق أو السجاير أو الولاعات أو الكبريت .. الخ.

كذلك عندما تقوم الشركة بمعاملات ترتبط بالأوزان ، حينئذ قد يجد الذين يقومون بمهمة الوزن مشكلات تتعلق .. بماذا يفعلون " بكسور الأوزان Fractions" .. وفى مثل هذه الأحوال غالباً ما تُطَبِّق الشركة " قاعدة جبر الكسور " .. أى إذا وصل الوزن إلى أكثر من " نصف الوحدة الصغيرة "يُجْبَرْ إلى " واحد صحيح ".. وهكذا.

وعلى هذا الأساس يتضح " إن القواعد تخدم كمرشد .. إنها توضع للإرشاد وليس للتفكير ، وتوضع حيثما تتطلب المشروعات أو الإدارات عدم الإنحراف عن سلوك مُقرر للعمل ".

Rules serve as guides, they are designed to guide not thinking but action where enterprise or departmental welfare requires no deviation from a stated course of conduct.

(٥) الميزانية التقديرية والتطبيق الإدارى :

تُعتبر الميزانية التقديرية أساساً خِطَّة تُوضِّح النتائج المتوقعة بالأرقام ، وهى تعتبر من وجهة نظر التطبيق الإدارى(*) وسيلة من وسائل المراقبة ، ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الأغلبية العظمى من الشركات فى مجتمعنا الدولى المعاصر تطبق مختلف عناصر الإدارة العلمية ، وهى تأخذ بالميزانيات التقديرية فى كل جزئية من أجزاء نشاطها ، طالما أن هذه الجزئية لها خِطة معينة يتم الصرف منها فى حدود فترة زمنية معينة ، وطالما أن الشركة قد اختارت الفترة الزمنية الأنسب ، والتى ترى من وجهة نظرها أنه ينبغى تحقيق الخطة فى خلالها .. ففى مثل هذه الحالة يرى علماء التنظيم والإدارة ضرورة الأخذ بمبدأ الإلتزام The commitment

(*) Budgetting in Management - More Than a Balancing Act. By P.G. Bergeron, (C.A. Magazine Vol. ١١٣, ١٩٨٠).

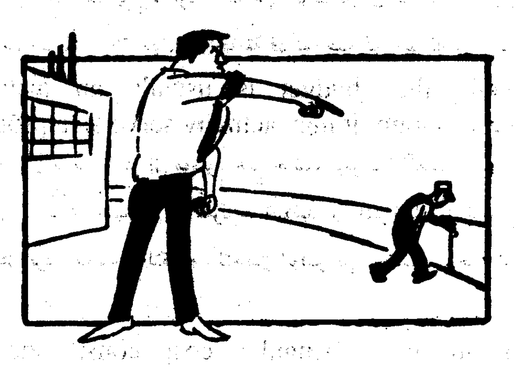
ومن شأن الأخذ بمبدأ الإلتزام ، أن تتمكن المنشآت من تحقيق التزاماتها فى الفترة principle الزمنية المقررة.

ونحب أن نوضح " أن الأخذ بمبدأ الإلتزام يُشير إلى أنه لا يوجد تصوُّرٌ أو إتجاه تحكّمى فيما يتعلق بالوقت الذى ينبغى على إحدى الشركات أن تضع خطتها فى حدوده".

The application of the commitment principle indicates that there is no uniform or arbitrary length of time for which a given company should plan.

وحتى نزيد الأمر إيضاحاً ، فإن المتخصصين فى شئون الطيران يقررون أنه إذا أرادت أحدى شركات صنع الطائرات أن تقوم بصنع طائرات نفاثة تجارية commercial jet aircraft فان هذه الشركة عليها أن تُخَطّط لشروعها قبل الميعاد الذى اختارته وتأمل فيه أن يتحقق مشروعها باثنتى عشر عاماً ، خمس أو ست سنوات للدراسة وتصميم الفكرة conception والتَحَقُّق من الجوانب الهندسية ، والعمل المستمر على تطوير الفكرة حتى تصل إلى أفضل صورة ممكنة. كما وأنها تحتاج إلى خمس سنوات أخرى للترويج لبيع هذه الطائرة حتى تتمكن من إنتاجها وبيعها بالقدر الذى يُغطى التكاليف الضخمة التى تتحملها . بالإضافة إلى العمل على تحقيق نسبة معقولة من الربح.

أما فيما يتعلق " بمصنع للأدوات Instrument manufacture" . فإنه غالبا ما يقوم بوضع خطة ايراداته ومصروفاته لفترة ستة أشهر ، وهذه الفترة تمثل دورة شراء المواد الأولية ، وتخزينها وصنعها وبيعها وتحصيل ديونها . غير أن المصنع نفسه ككُلْ قد يحتاج إلى أن يخطط لنفسه لفترة أطول من ذلك قبل أن يستطيع الحصول على الآلات الجديدة التى يريدها ، أو تطبيق برنامج جديد يستهدف إعداد القوى العاملة على الأساليب الجديدة للصنع . أو الأصناف الجديدة التى يزمع المصنع إنتاجها.



ينبغى ان يكون واضحا للأذهان ان المدير الذى يعامل أحد مرؤوسيه بنزعة انتقامية تستهدف اذلاله لن يجنى شيئا ... فقد اكتشفت الدراسات النفسية والاجتماعية الكثير من الوسائل من اجل حفز المرؤوسين على تحقيق الأداء الفعال . ولا ينبغى طبقا لمتطلبات الثورة الادارية المعاصرة معاملة أى مرؤوس على انه « شيء » أو ارغامه على اداء الأعمال وفقا للأسلوب التقليدى « اصدع بما تؤمر » فذلك يعتبر شيئا مزعجا !... ومما لا شك فيه أن ممارسة الرئيس لحقه فى اصدار الأوامر ينبغى أن يقترن بنظرة شاملة وعميقة نحو كرامة الإنسان باعتباره مخلوقا بشريا.. فالرئيس الضعيف مهنيا هو الذى يتسلح بمنطق السلطة ويتخذها ذريعة لارغام المرؤوسين بحجة أنه يريد زيادة الانتاج ... ان الانتاجية والروح المعنوية تتصلان بالاشراف والاتصال الجيد ... والاتصال الجيد يهتم بتحقيق الجهد الجماعى التعاونى باعتباره أفضل الأساليب للأداء الفعال ، وهذا يتطلب ضرورة الاهتمام بالعنصر الانسانى ، وأساس ذلك هو المعرفة المتزايدة لنفسية الفرد والجماعة ... والتحلى بالصبر ... والقدرة على تعليم الآخرين ... وضبط النفس والابتعاد عن الوسائل الاستبدادية فى اصدار الاوامر والتعليمات .

ويرى بعض علماء التنظيم والإدارة . أنه على الرغم من أن الميزانية التقديرية تكون عادة وسيلة لتحقيق أحد البرامج ، إلاّ أنها في الحقيقة قد تُستخدم في حد ذاتها كبرنامج العمل.

Although the budget is usually an instrument to implement a program, it may actually serve as a program.

كما وينبغي أن نوجه النظر إلى موضوع على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بالميزانية والتطبيق الإدارى .. هذا الجانب هو أن الشركات تستفيد من الميزانيات التقديرية عند التطبيق لكى تغرس فى كل فردالإحساس بالتكاليف لتحقيق الوفر فى مختلف أوجه الإنفاق فى إدارة المشروع.

" to instill a singular cost consiousness in the management of the firm.

(٦) البرامج والتطبيق الإدارى :

البرامج عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات ، والتى تُدعّمْ عادة برأس المال اللازم ، وميزانيات التشغيل المناسبة ، ويكون غرض هذه البرامج هو وضع أسلوب للعمل موضع التطبيق الفعّال.

Programs are a complex of policies and procedures, ordinarily supported by necessary capital and operating budgets and designed to put into effect a course of action.

والبرامج قد تكون رئيسية أو قد تكون فرعية basic or derivative بمعنى أن كليهما مطلوبان لتحقيق برنامج عام primary program

وحتى نزيد الأمر إيضاحا ، فإننا نعطى مثلا لإحدى شركات الطيران التى ترغب فى شراء طائرات نفاثة تجارية لإستخدامها على خطوطها .. فمما لاشك فيه أن شراء هذه الطائرات سيُكلِّف الشركة ملايين الجنيهات ثمنا للطائرات وقطع الغيار اللازمة necessary spare parts ، وحتى يمكن تحقيق الإستفادة القصوى من عملية الشراء هذه ، فإن الأمر يتطلب ضرورة إعداد العديد من البرامج الفرعية .. برنامج لتزويد مراكز الصيانة والتشغيل maintenance and operating bases تزويد هذه المراكز بقطع الغيار اللازمة .

وهذه القطع ينبغى توضيحها بالتفصيل. كما ينبغى إعداد جميع التسهيلات التى تيسّر عملية الصيانة . هذا بالإضافة إلى ضرورة إعداد برنامج لتدريب المسئولين عن الصيانة train maintenance personnel . وكذلك ينبغى تدريب الطيارين ومهندسى الطيران Pilots and flight engineers . وإذا تبين من البحوث وقوائم التشغيل التى تتعلق بساعات الطيران ، أن شراء الطائرات الجديدة سيترتب عليه إضافة عدد كبير من ساعات الطيران ، وأن القوى البشرية التى لدى الشركة لا تستطيع أن تغطّى هذه الساعات الإضافية وفقا للمقاييس الدولية المتعارف عليها بالنسبة للعاملين فى هذا الميدان ، فإن الشركة مُلْزَمةٌ بأن تستخدم قوى وظيفية جديدة من طيارين ومهندسين ومساعدين .. الخ . وأن تُعدّ برنامجا لتدريب هؤلاء جميعاً ، وكذلك ينبغى مراجعة جداول الطيران القائمة . a revised programm of schedules must be developed وفى ضوء هذه المراجعة ينبغى إعداد جدول يتضمن الإستفادة القصوى من إدخال هذه الطائرات الجديدة إلى أسطول طيران الشركة . كذلك من الأهمية القصوى للشركة أن تُعدّ برنامجا لتدريب جميع المسئولين عن الخدمات الأرضية ground-station personnel ، وهذا الإعداد تفرضه الإدارة السليمة التى تستهدف تأكيد حُسن سمعة الشركة ، بل تفوقها على غيرها من الشركات فى عالم تسوده المنافسة ويقبل فيه العميل على الشركة التى تقدم خدمات أفضل . هذا بالإضافة إلى أن استخدام طائرات جديدة غالباً ما يعنى زيادة عدد الرحلات ، بل امتدادها إلى عديد من المدن التى لم تدخل من قبل فى خريطة رحلات الشركة ، وهذا يعنى إضافات جديدة إلى التشغيل .. الأمر الذى يستلزم إضافة عدد جديد من القوى المُدرّبة أحسن تدريب ، والقول بغير ذلك يؤدى إلى إجهادها ، وبالتالى إضعاف قدرتها وكفاءتها الإنتاجية لأسباب خارجة عن إرادتها ، وهذا حتما يؤدى إلى سوء سمعة الشركة نتيجة لتدهور خدماتها ، وهذا أمر غير مرغوب فى عالم اليوم الذى يُعطى وزنا كبيراً للمستهلك واعتباره سيد السوق.

من أجل ذلك يؤكد علماء التنظيم والإدارة على حُسن الإعداد وغير ذلك من البرامج التى ينبغى أن توضع موضع التنفيذ قبل إستلام أية طائرة جديدة ، ووضعها فى الخدمة.

These and other programs must be devised and effected before any new aircraft are received and placed in service.

ومن الأمور الهامة أيضاً عند اعداد هذه البرامج ووضعها موضع التطبيق " التنسيق بينها جميعاً .. وتوقيتها ".. وذلك لأن الإخفاق فى التنسيق بين البرامج الفرعية فى نطاق هذه الشبكة من الخطط الموضوعة على أسس علمية لتحقيق أهداف الشركة من إستخدام الطائرات الجديدة .. هذا الإخفاق ، ولو فى جزئية بسيطة من جزئيات برامج الإعداد ، قد يؤدى إلى تأخير تنفيذ البرنامج العام ، وبالتالى يترتب على ذلك خسارة فى الإيرادات التى كانت متوقعة . هذا بالإضافة إلى ما يترتب على ذلك أيضا من زيادة غير لازمة فى التكاليف Unnecessary costs.

ومما هو جدير بالملاحظة It is also worth noting أن بعض هذه البرامج . وعلى وجه الخصوص البرامج التى تتعلق بتوظيف القوى العاملة الجديدة وتدريبها ( ). غالبا ما تلجأ الشركات إلى البدء بها ، حتى قبل مواعيدها . وهذا الإجراء من شأنه أن يكبد الشركة مصاريف إضافية نتيجة لوجود هذه القوى الوظيفية فترة أطول قبل الحاجة إلى استخدامها . غير أن البعض يرى أن هذا أفضل طالما أن الأمر يتعلق بخدمات ترتبط أساسا بتطورات حديثة يتوقف على إجادتها وحسن إستخدامها حياة الآلاف بل الملايين من البشر.

إن العرض السابق يوضح لنا فى إيجاز ، أنه من الناحية التطبيقية .. قلّما يجد الإنسان فى التخطيط للمعاملات ، برنامجاً أيا كانت أهميته ، يستند إلى نفسه فقط .. أنه غالبا ما يكون جزءاً من شبكة متعددة من البرامج يعتمد بعضها على بعض . ويؤثر بعضها فى بعض.

Thus one seldom finds that a program of any importance in business planning stands by itself. It is usually a part of a

- Organization Development and Change in Organizational performance. By J.R. Kimberly. and W.R. Nielsen (Administrative Science quarterly ١٩٧٥).
- Organizational Behavior and Performance. By A.D. Szilagyi and M.J. Wallace. Jn. (Stanta Monica. CA : Good year, ١٩٨٠).

complex structure of programs, depending upon some programs and affecting others.

ويمكن القول أيضاً ، أن النتائج التى تسفر عن التخطيط السيئ .. أو التخطيط غير الكافى ، تؤثر على الشركة ككل ، وذلك لأنه من الصعب عزل التخطيط السيئ أو البرنامج السيئ لأى جزئية من جزئيات مُتطلبات الإعداد العام .. من الصعب عزْل ذلك عن بقية الأجزاء .. فالحلقة الأضعف weakest link تؤثر فى بقية الحلقات . والأمر يحتاج دائما إلى التخطيط الجيد .. والتخطيط الجيد والفعال يحتاج إلى مهارة إدارية حازمة غير عادية.

Effective planning requires extraordinarily exacting managerial skill.

إننا نعود ونؤكد على أهمية إتخاذ القرارات التى تتعلق بإعداد البرامج بوقت كاف قبل الحاجة إلى تنفيذها ، إذ أن جميع علماء الإدارة يؤكدون على ذلك ، أنهم يقررون :

" يجب أن تُتخذ القرارات فى إدارة الأعمال قبل وقت الحاجة لتنفيذها .. وإلاّ كان الأمر كقصة الحمار الشهيرة والتى تُضرب بها الأمثال .. ذلك الحمار الذى يقف بين كيسين من الشعير .. يُريد أن يأكل ، ويتردد فى التفكير ليقرر أيهما أفضل ! .. من أى الكيسين يبدأ ؟ .. وفى تردده هذا يهلك من الجوع ! ..".

Decisions must often be made well in advance of the environment for which they are required, and a business, like the proverbial donkey, can starve between two bales of hay while waiting to decide which alternative is the better.

(٧) الإستراتيجية والتطبيق الإدارى :

يقرر علماء التنظيم والإدارة عند عرضهم لموضوع " وضع السياسات " كعنصر من عناصر التنظيم الجيد للمشروعات ، أن الإستراتيجية عبارة (*)عن وضع الخطط فى ضوء معرفة حقائق

---

* لمزيد من التوسع فى هذا الموضوع يُرجع إلى :

- Strategic Management : Planning and Implementation. By Lloyed L. Byars (Harper & Row. Publishers, Inc. ١٩٨٤).

السياسات التي يُطبقها الآخرون .. وأن هذه الحقائق تساعد على إتباع إستراتيجية قد يكـون مـن شأنها إجراء تضمينات جديدة للسياسة لمقابلة خطط وسياسات الآخرين.

ومن الناحية التطبيقية ، يرى علماء التنظيم والإدارة ، أنه فى معظم الحالات حيث تكون هناك منافسة .. أى عندما يوجد شخصان أو أكثر يتنافسوا ويسعوا نحو تحقيـق نفس الهـدف .. فإن المدير الذى يعد خططه دون أن يأخذ فى الإعتبار خطط منافسيه . سيجد أن هـذا التخطيـط فى المستقبل أبعد ما يكون عن الصواب . حتى وإن كـان أسـاس هـذا التخطيـط تقديـرات سـليمة قائمة على الاتجاهات الحالية.

In most cases where competition is involved, i.e. v here two or more persons are striving for the same goals, a manager who develops his plans without regard to what his competitors are doing may find that even sound projections will go astray.

أى أنه يتبين لنا مما سبق أن دراسة خطـط المنافسـين هـى الأسـاس ، أو العـامل الـذى ينبغى أخذه فى الإعتبار عند التخطيط الإستراتيجى . وذلك حتـى يتمكـن التطبيـق الإدارى مـن تحقيق أهدافه ، وعلى وجه الخصوص فى حالة وجود منافسـين . مـن أجـل ذلـك فـإن المنشـآت الكبيرة الحديثة تبذل غاية جهدها لكى تتعرف على خطط منافسيها ، وهى فى ذلك تعتمد علـى كثير من الوسائل أو الوكالات المتخصصة التى تستطيع أن تمدها بكثير مـن البيانـات والمعلومـات التى تساعدها على تحقيق أكبر قدر ممكن من المعرفة لتكون أساسًا لرسم سياستها الإستراتيجية.

غير أننا نُوّجه النظر إلى أنه نظرا لأهمية هذا الموضوع . فـان الشـركات الصناعيـة الكـبرى إذا لَمْ تُنشئ لنفسها نظاماً كاملَ للتحرّى الصناعى ، . فإن المدير يتعذر عليه التعرف علـى خطـط منافسيه.

Without a fairly complete system of industrial espoinage the manager may not know his competitors plans.

Strategy for the ١٩٨٠'s by Robert (Goizueta, (Coca Cola Company Public Document, adopted By Board of Directors on March ٤, ١٩٨١).

ونرجو أن يكون واضحاً ومفهوماً أن عنصر الإستراتيجية فى التخطيط أو التطبيق الإدارى غير قاصر فقط على المنافسة الخارجية ، بل أنه عُنصرُ مطلوبٌ أيضا فى التخطيط الداخلى للشركات ، ويبدو ذلك فى غاية الوضوح عند القيام بمقتضيات التخطيط الداخلى فى الشركات . فكثيراً ما نجد صراعاً بين المديرين من أجل رغبة كل مدير منهم فى تنفيذ الجانب الأهم بالنسبة للإدارة التى يُشرف عليها فى حدود الرُصُدُ المالية القائمة ، كما هو الحال مثلا اذا ما رغب أحد المديرين فى الحصول على آلة جديدة لصالح الإنتاج ، وفى نفس الوقت نجد مديراً آخر فى نفس الشركة يسعى إلى إستخدام الرصيد القائم أو أغلبه من أجل إنشاء معمل أبحاث research laboratory ، وبما أن التخطيط لا يكون فى غاية الدقة بحيث تستطيع الإدارة العليا فى الشركة أن تُفَضّل رأى أحد المديرين على الآخر ، فإنه فى مثل هذه الأحوال تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجى الداخلى opportunities arise for internal strategic planning.

لذلك يلاحظ الدارسون لعلوم الإدارة أن " موضوع الإستراتيجية فى إدارة الأعمال " قد حظى باهتمام العديد من العلماء ، ومن بين الأوائل الذين كتبوا فيه " نيومان ومورجنسترن J. Von Neumann and D. Morgenstern " حيث أوضحا الإرتباط الوثيق بين الإستراتيجية التى تتطلبها بعض الإلعاب للتفوق ، والإستراتيجية كما ينبغى أن تُطبّق فى " إدارة الأعمال " فى كتابهما بعنوان : The Theory of Games and Economic Behavior.

وللتعُرفْ على مزيد من التفصيل فيما يتعلق بهذا الموضوع .

- يمكن الرجوع أيضاً إلى كتاب الإستراتيجية فى : البوكر ، ودوائر الأعمال . والحرب Strategy, in Poker, business, and war تأليف " ج . مكدونلد" وكذلك كتاب " الإستراتيجى الكامل The Complete Strategyst " تأليف : ج.د. ويليامز J.D.Williams .

ويمكن للمديرين فى ظروف عديدة أن يستخدموا عنصر الإستراتيجية لتحقيق أهدافهم الإدارية عند التطبيق .. كما هو الحال فى الدول الرأسمالية . حيث يوجد عمال ينضمون إلى اتحادات للعمل .. وبعض العمال لا ينضمون إلى هذه الإتحادات .. فقد يلجأ المدير بإرادته الإختيارية إلى تطبيق إستراتيجية سرعة زيادة أجور العمال الذين لا ينضمون إلى أى اتحاد.

A manager may adopt the strategy of voluntarily granting pay increases to his nonunion workers.

والسبب واضح من إستخدام مثل هذه الإستراتيجية فيما يتعلق بزيادة أجور العمال غير المنضمين إلى إتحادات عمالية . وهو توضيح إتجاه الإدارة لتطبيق ما هو أصلح لعمالها . حيث أن أصحاب الأعمال يرون أن سلوك العمال غير المنضمين إلى إتحادات عمالية . إنما هو نوع من الثقة فى الإدارة ، وأن الإدارة تعطى القوى العاملة ما تستحق دون حاجة إلى أى ضغط من أية جهة ، سواء أكانت نقابات أو غيرها ، وذلك بغض النظر عن ما تسفر عنه المساومة الجماعية التى تعتبر حقاً من حقوق النقابات فى الدول الرأسمالية .. وبذلك تكسب الإدارة سمعة محمودة بين الأوساط العمالية.

وكذلك فى حالة وجود منافسات بين قطاعات مختلفة من النشاط .. كالتنافس مثلا الذى يوجد بين القطاع العام .. والقطاع التعاونى .. والقطاع الخاص .. ففى مثل هذه الأحوال ترى بعض منشآت القطاع التعاونى أو القطاع الخاص أن تتخذ لنفسها سياسة الاسراع فى تطبيق المزايا التشريعية وهى مازالت " تحت الصنع " .. أى إذا كان هناك مشروع قانون بتقرير حد أدنى للأجور فان هذه المنشآت تنفذه حتى قبل صدوره .. تأكيدا لتفوقها على غيرها فيما يتعلق بسياسات الإستخدام.

ويحدث فى الحياة العملية نتيجةً للمُتغيرات المحلية والإقليمية والبيئية والدولية ، وغير ذلك من الأسباب ، أن تحتاج المنشآت إلى إعادة تنظيمها ، غير أن المدير العام كثيراً ما يصطدم عند قيامه بهذا الإجراء

بالرغبات المتصارعة لمديرى الإدارات المختلفة التى تعمل تحت اشرافه ، وبدلا من أن يفرض اتجاهه القائم على دراساته الخاصة ، فانه غالباً ما يتخذ لنفسه " إستراتيجية أُتركُهمْ يتناقشون " .. والذى يحدث أن نقاشهم غالباً ما يطول دون أن يصلوا إلى نتائج مُحَدّدة .. وبعد طول النقاش المُنهك غالباً ما يكون هؤلاء المعاونين فى وضع يصل بهم إلى الحد الذى يقررون فيه " تحكيم المدير العام ، وقبول رأيه ! ! .. ".

كما ويحدث أيضا فى الحياة العملية أيضاً أن يوجد أحد المعاونين الذين يعارضون أسلوباً معيناً للعمل قرره الرؤساء .. وفى مثل هذه الحالة تتخذ بعض المنشآت " استراتيجية تكليف هذا المعاون بالإشراف على هذه المهمة ، أو تكليفه برئاسة لجنة خاصة تكون مهمتها إقتراح التوصيات المناسبة ".

وقد يشجع أحد وكلاء الشراء purchasing agent . قد يُشجّع هذا الوكيل للشراء أحد البائعين الذين لا يستحقون التشجيع ، مستهدفا من وراء ذلك جذب إهتمام أحد المنافسين والحصول منه على أسعار أفضل.

وفى الحقيقة هناك أمثلةٌ عديدة لصياغة السياسات الإستراتيجية strategic shading of policies، وتستهدف هذه السياسات الإستراتيجية تحقيق أهداف المنشآت . وينبغى دائما عند رسم هذه السياسات تحقيق عوامل المرونة ووضوح الأهداف الرئيسية .. والأهداف الفرعية ، ورد فعل هذه السياسات reactions على الأشخاص الذين ستشملهم ، مع الأخذ فى الإعتبار أثر هذه السياسة على السياسات الأخرى with a view to their impact on others.

وعلى وجه العموم .. فطالما أن المُعاملات ينبغى أن تتحقق عن طريق التعامل مع البشر ، وطالما أن البشر أنفُسُهم لهم اتجاهات مُتَعَدِّدَة يَتَعَذر معها معرفة رد الفعل الذى سيحدث على وجه الدقة ، فإن تقرير الإستراتيجية ، مقترنة بالإحتفاظ بعنصر المرونة فى التخطيط يُصْبحَان أساسيان لتحقيق التخطيط الفعَّال.

Since business must deal with human beings and since people themselves react in ways that cannot always be accurately foreseen, determinations of strategy along with the maintenance of flexibility in plans, become essential to effective planning.

كما ويهمنا أن نوجه النظر إلى أن كثيراً من المديرين يعتقدون أن أهم مبدأ فى التخطيط .. هو مبدأ المرونة .. وهذا المبدأ يعنى القُدْرَة على تغيير الخطة دون تَحَمُّل تكاليف أو إحتكاكات غير ضرورية ، والقُدرة على التَحَرُّك نحو تحقيق الهدف بالرغم من التغييرات المحيطة التى تحدث . أو حتى إذا فشلت الخطط السابق وضعها.

To many managers, the principle of flexibility is the most important principle of planning. Flexibility involves the ability to change a plan without undue cost or friction, to detour, to keep moving toward a goal despite changes in environment or even failure of plans.

ويمكن القول بالإضافة إلى ما سبق أن أهمية التخطيط وأهمية توافر القُدْرَة على اتخاذ القرارات تنبع من أن الإدارة ، كما يُعَرِّفها كثير من

علماء التنظيم والإدارة .. إن هى إلاَّ المراحل المتتابعة من التفكـير وإتخـاذ القرارات .. وأن اتخاذ القرار هو محور العمليـة الإداريـة .. وأن القـدرة علـى إتخـاذ القـرار ينبغـى أن تتوافـر فـى جميـع مـن يشـغلون المنـاصب الرئيسية .. سواء على مستوى الإدارة العليا ، أو الوسـطى ، أو الإشـراف (أى كمرحلـة رؤسـاء العمـال).. مؤكديـن علـى أن القـوى العاملـة التـى يرؤسونها تنظر إليهم على أنهم " هم الإدارة " .. والمشرف ومرؤوسوه إن هم إلا مجموعة من البشر داخل التنظيـم ، وهـؤلاء فـى عملهـم يقـابلهم مشكلات ، فمن هو الشخص الطبيعى الذى سيلجأ إليـه المرؤوسـون لحـل أى مشكلة؟ .. إنه رئيسهم المباشر ، وهو المشرف .. فكيف يتصـرف ؟ .. وكيف يحل المشكلة ؟ .. وكيف يصدر قراراً يتأكد معه أن هذا القرار هـو الأَفْضَلْ لحل المُشكلة ؟.. كل هذه التساؤلات في غاية الأهميـة بالنسـبة للمشرف فى أى مشروع .. مثلما هى فى غاية الأهمية بالنسبة للمديريـن فى المستويات الأعلى.

من أجل ذلك ، يُقرر العالمان " هايمان وهيلجرت " أن " جميع المشرفين بغض النظر عن مراكزهم فى تدرج المستوى الإدارى ، ينبغى عليهم أن يسلكوا نفس المنهج الأساسى لحل المشكلة أو اتخـاذ القـرار ، الفـرق الوحيـد هـو أن القـرارات التـى تُتخـذ علـى مسـتوى مرحلـة الإدارة التنفيذية ، غالبا ما تكون أبعد مدى ، ويتأثر بها عدد أكبر من الأشخاص والمواقع . أكثر من تلك القرارات التى يكون على المشرفين اتخاذها فى أقسامهم التـى يشـرفون عليهـا . غـير أن عمليـة اتخاذ القرار واحدة ، وهى وظيفةُ يَتحتَّمُ أداؤها على كافة تدرج المستويات الإدارية.

" All supervisors, regardless of their level in the management hierarchy, must go through the same basic process of managerial problem solving or decision making. The only difference is that decisions made at the executive level are usually more far-reaching and effect more people and areas than those decisions which supervisors have to make within their own departments. But the decision-making process is the same, and it is function which permeats the entire management hierarchy".

(٨) أسس التخطيط .. وإحتمالات المستقبل

لعل من الأهمية بمكان أن نؤكد على حقيقة تُعتبر على جانب كبير من الأهمية . لتحقيق التخطيط السليم .. هذه الحقيقة تؤكد على ضرورة تكوين " أُسسْ منطقية للتخطيط planning premises" وضرورة الإتفاق على هذه الأسس . وينبغى أن تتميز بالواقعية factual nature .. وأن السياسات التى توضع على أساسها تكون قابلة للتطبيق فى المستقبل .. وطالما أن التخطيط يعنى صورة المستقبل التى يجرى التخطيط على أساسها فإن ذلك يتطلب التنبؤ بأحداث المستقبل . والتطبيق الإدارى يهتم بجوانب متعددة فى هذا المجال .. منها مثلا :

١) أى نوع من الأسواق سيكون مستقبلا ؟ What kind of markets will there be ?

٢) وما هو مقدار حجم المبيعات ؟ What quantity of sales ?

٣) وما هى الأسعار ؟ What prices ?

٤) وما هى المنتجات ؟ What products ?

٥) وما هى التكاليف ؟ What costs ?

٦) وما هى معدلات الأجور ؟ What wage rates ?

٧) وما هى معدلات الضرائب والسياسات الضرائبية المحتملة ؟ What tax rates and policies ?

٨) وما هى المصانع الجديدة التى ستنشأ ؟ What new plants ?

٩) وما هى السياسات فيما يتعلق بالأرباح ؟

What policies with respect to dividends ?

١٠) وما هو الأسلوب الذى سيتم عن طريقه تمويل التوسع ؟.. الخ

How will expansion be financed ? ect.

ويهمنا أن نوضح أيضاً ، أنه عند الإتفاق على أُسُسُ للتخطيط ، فإن هناك إحتمالاً بأن يتم الإتفاق على تطبيق سياسات فى المستقبل رغماً عن أن مثل هذه السياسات قد لا تكون مُطَبَّقة عند وضع أسس التخطيط ، كما هو الحال مثلا إذا ما كانت الشركة ليس لديها خطة فيما يتعلق بمكافآت أو مرتبات التقاعد pension plan، فالتطورات التى تحدُث فى العالم فيما يتعلق بتأمين القوى العاملة تُحتِّمْ على الشركة ضرورة وضع سياسة للمستقبل فى هذا الشأن ،وأن تتضمن هذه السياسة كافة التفصيلات ، وتأخذ فى إعتبارها إتجاهات الدولة والنقابات ، وآراء الهيئات العلمية المُتخصصة فى هذا الشأن.

ونحن نرجو أن نوجه النظر إلى حقيقة هامة فيما يتعلق بالتخطيط الإدارى .. هذه الحقيقة هى ..أن الفرد منا كلما اتجه تنازليا فى مستويات الهيكل التنظيمى .. فإنه يجد أن أسس التخطيط ومحتوياتها تتغير نوعا ما من مرحلة إلى أخرى .. من الإدارات الكبيرة .. إلى الأقسام .. إلى الفروع .. غير أن النظرة المنطقية الرئيسية للخطة تبقى دائما هى نفسها.

As one moves down the organizational hierarchy into divisional, departmental, branch, or section plans, the composition of planning premises tends to change some-what. The basic out-look will be the same.



ينبغى على المشرف أن يعبر بدقة عن المشكلة لمرءوسيه ، اى يستخدم الالفاظ التى تدل على معناها تماما ويتأكد من فهمهم لها ... يعرض عليهم ما هى المشكلة وحقيقة ابعادها ... حقيقة ابعادها بالنسبة لكل فرد منهم وللقسم الذى يعملون فيه ... ثم ماذا تعنى المشكلة بالنسبة للمشروع ككل ؟.. ويشترك كل شخص فى نطاق المجموعة فى تحليل المشكلة وايجاد بدائل لحلها ، لكى يصلوا فى النهاية الى ... ماذا يستطيع ان يقدمه كل فرد منهم لحل المشكلة ؟ ... وماذا ينبغى عليهم ان يفعلوه فى جهد جماعى لحل هـذه المشكلة ؟ ...

لقد أثبتت الدراسات أن طريقة المناقشة فى المجموعات الصغيرة على مستوى الادارة الاشرافية تعتبر من الوسائل المفيدة جدا فى التخطيط الادارى ، واتخاذ القرارات .

وهذه النظرة تتفق مع ما سبق وأوضحناه مـن آراء والتى منهـا أهميـة مرونـة التخطيـط . ومرونة( ) الميزانية ، والرقابة الإستراتيجية علي التطبيـق .. الخ ... ممـا سـبق وأوضحنـاه فـى مواضع مختلفة من هذا المرجع ، وذلك بهدف مساحة واسعة مـن حريـة الحركـة أمـام المديريـن لإتخاذ القرارات المناسبة ، فى الوقت المناسب ، والظرف المناسـب ، والهـدف المناسـب ... وأن يُراعى فى ذلك أن لكل مرحلة سلسلة تدرج السلطة دورها فى تحقيـق كفـاءة الإدارة ، وأرجـو أن أُذكّرُ هُنا وعلى وجه الخصوص برأى العالمين " هايمان وهيلجرت " من أن جميع المشرفين بغـض النظر عن مراكزهم فى تدرج المستوى الإدارى ، ينبغى عليهـم أن يسـلكوا نفس المنهـج الأساسـى لحل المشكلة أو اتخاذ القرار.

وفى إيجاز ، فان هناك من يرى أنه يمكن تقسـيم أسـس التخطيـط إلى ثـلاث مجموعات :

(أ) مجموعة لا يمكن التحكم فيها Noncontrollable premises

وهى تلك الأسس التى لا تستطيع الشركة أو المشروع أو أى وحدة منفردة أن تفعل أى شئ فيما يتعلق بها .. ويدخل فى نطاق هذه الأسس عوامل عديـدة .. منهـا مثـلا " الزيـادة السـكانية population growth " . " ومسـتويات الأسعار فـى المسـتقبل future price levels" . "والظروف السياسية المحيطة political environment" . " ومعـدلات الضرائـب والسياسـات الضرائبيـة tax rates and policies " . " ودورة المعـاملات الإقتصادية business cycles".. الخ.

- Controlling the Implementation of Strategy. By C.H. Roush and B.C. Bell., (Managerial Planning. Vol. ٢٩ - ١٩٨٠).
- Making Managerial planning More Effective by Louis A. Allen (New York : McGraw-Hill, ١٩٨٢).
- Practical Corporate Planning. By John Argenti, (London : G. Allen & Unwin, ١٩٨٠).

(ب) مجموعة يمكن التحكم فيها إلى حد ما

Semi-controllable premises

وهذه المجموعة يمكن للشركة أن تتحكم فيها بدرجات متفاوتة . قد تقل أو تكثر تبعا لقدرة الشركة وكفاءتها العلمية التخطيطية .. مثل الإفتراضات التى تتعلق بنصيب منتجات الشركة فى الأسواق assumptions as to the share of the market . وخصائص دورة العمل the character of labor turnover. وكفاءة القوى العاملة the labor efficiency. وسياسة الشركة بالنسبة للتسعير the company price policy. وحتى سياسة التشريعات الصناعية even industry legislative policy.

(ج) مجموعة يمكن التحكم فيها : Controllable premises

وتتمثل هذه المجموعة فى المواضيع التى تتعلق بالسياسات والبرامج التى يمكن للشركة إلى حد كبير أن تقرر ما تراه لنفسها وفقا لظروفها .. ومن بين هذه الموضوعات ،التوسع فى أسواق جديدة expansion into new markets، أو التوسع فى برامج الأبحاث . أو اختيار مواقع المكاتب للمراكز الرئيسية site for headquarters offices.

على أننا وقد أوضحنا المجموعات التى قد تدخل فى نطاق أسس التخطيط ، نرجو أن نوجه النظر إلى أن إحدى الصعوبات التى قد تعترض المخططين حينما يحاولون تكوين مجموعة متكاملة من الأسس التى يقومون على أساسها بوضع الخطط الرئيسية والفرعية للمستقبل .. إحدى الصعوبات التى يقابلونها .. " أن كل خطة رئيسيةوالعديد من الخطط الفرعية .. يُمكن أن تُصبح أساساً تخطيطيا للمستقبل ".

every major plan; and many minor ones, tend to become planning premises for the future.

ولتوضيح ذلك ، فإننا نقول أنه اذا قررت الدولة أو إحدى الشركات مثلا إنشاء مصنع كبير فى مكان ما ، قد يكون هذا المكان فى أطراف المدينة أو فى إحدى المحافظات . فإن هذا القرار يُعتبر أساساً هاماً لوضع خطط أخرى تتعلق بالموقع الذى سيقام عليه هذا المصنع . وكذلك إذا ما قررت إحدى شركات الطيران فى العالم إستخدام نوع واحد من الطائرات على خطوطها الطويلة ، وأن تكون هى نفسها مسئولة عن شئون الصيانة . فإن هذا يتطلب إنشاء مراكز لصيانة طائراتها فى مختلف المواقع ، مثل هذا القرار يصبح أساساً لخطط أخرى .. وهكذا.

ويُمكن القول أنه نتيجة للإختلافات الفردية ، أنه قد يكون من الأمور التى تدعو إلى بعض الدهشة It would be a matter of some surprise ، أن نجد جميع أعضاء المستويات الإدارية فى أحد المشروعات يتفقون تماماً فى وجهات نظرهم فيما يتعلق بمستقبل المشروع !!.. فمما لاشك فيه . أنه غالباً ما يكون هناك إختلاف فى وجهات النظر فى كثير من الأمور .. فمثلا أحد المديرين قد يتوقع أن فترة السلام التى يعمل فى ظلها المشروع قد لا تدوم أكثر من عشر سنوات ، بينما آخر قد يتوقع نشوب الحروب المحدودة . أو غير ذلك من قلاقل خلال فترة زمنية أقل .. وقد يتوقع أحد المديرين إرتفاع الأسعار بنسبة معينة خلال الخمس سنوات القادمة ، بينما يتوقع مدير آخر إرتفاع الأسعار بنسبة أعلى من ذلك بكثير . وليس من الغريب أيضاً أن نرى مدير ثالث مثلا يتوقع إنخفاض فى الأسعار!..prices will drop .. وهكذا تختلف وجهات النظر .. مثل هذه الإختلافات هى التى ينبغى أن توضع فى الإعتبار وتعمل الخطط على التغلب عليها وتنسيقها.

وغياب مثل هذه الخطط التنسيقية التى يستخدمها المديرون والتى تحتوى على مجموعات الأسس المنطقية التخطيطية المُحتملة والمختلفة .. قد يكون فادح التكاليف بالنسبة للشركة.

The lack of planning coordination through use by managers of different sets of premises can be exteremely costly to a company.

من أجل ذلك يُجمع علماء التنظيم والإدارة على ضرورة الإتفاق على أسس التخطيط .. وهذا الإتفاق وما يترتب عليه من وجود مقْياس مُوّحد A single standard. يُعتبر من ألزم الضروريات لتحقيق التخطيط والتطبيق الإدارى السليم ، حتى وإن إقتضى الأمر تضمين الخطة مجموعات مختلفة من الأسس ، مع تعليمات واضحة بأن توضع الخطط المختلفة وفقا للأسس التى تصلح لوضع كل خطة على حده ، فى إطار الخطة العامة للمشروع ككل.

كما نرجو أن نُوجّه النظر إلى أنه قد بلغ من أهمية التخطيط " أن كثيراً من الشركات مثلا غالباً ما تضع خطط لمقابلة التوقْعات المُحتملة لكل ظروف السلام والحرب ، حتى تكون الشركة ، بغض النظر عما يحدث ، ستكون على استعداد دائما ".

"In many companies, for example, it is customary to develop plans in prospects of both peace and war, so that, regardless of what occurs, the company will be ready".

وأخيرا .. فإننا إذا كنا قد أوضحنا أن النظرة الأساسية لعملية التخطيط ينبغى أن تكون واحدة ، إلا أن هذا لا يمنع من القول بإحتمال وجوذ اختلافات من حيث الصعوبة( ) والتنفيذ الذى قد يُقابَل به التخطيط على مستوى دون الآخر .. كما هو الحال فيما يتعلق مثلا بالتخطيط على المستوى الأدنى للهيكل الإدارى ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بإدارة الإنتاج ، فعلى مستوى هذه الإدارة يكون التخطيط على مستوى أفضل وأكثر دقة من التخطيط فى المستويات الأعلى ، ومن بين الأسباب التى تؤدى إلى ذلك أن التخطيط فى المستوى الأدنى يتضمن مشكلات خاصة بالمواد والآلات .. الخ ، بينما التخطيط فى المستوى الأعلى يتضمن التنبؤ بأحداث المستقبل ، وهذه مُهمة أكثر صعوبة... هذا بالإضافة إلى أن أخطاء التخطيط فى المستوى الأدنى تتضح معالمها فى فترة زمنية أسرع من غيرها ، والسبب فى ذلك أن نتائج التخطيط الضعيف فى

* نوجه النظر على وجه الخصوص إلى المرجع الذى أصدره عالِميْ الإدارة " جيجلونى ، وبيديان" بعنوان " خلاصة نظرية الرقابة الإدارية " الصادر فى عام ١٩٧٤ .

A Conspectus of Management Control Theory. By Giovanni B. Gigloni and Arthur G. Bedeian, (Academy of Management Journal, Vol., ١٧, ١٩٧٤).

هذا المستوى ، تظهر فى صورة أعمال لم تتم وفقاً للجدول الزمنى المقرر .. أو ما قد يشاهد من عدم انتظام عمليات الإنتاج ، أو إرتفاع التكاليف.

وفى بعض الأحيان .. فإن نتائج سوء التخطيط فى المستويات العليا من الإدارة لا تتضح .. إلاّ بعد أن تفقد الشركة سوقاً مهمة .. أو تجد نفسها فى وضع انخفضت معه قُدرتها المالية .. أو ضَعُفَ معه مركزها التنافسى .. أو أصبحت الشركة عديمة الكفاية إلى حد كبير.

Sometimes the results of poor planning at top levels of an enterprise are not apparent until a company has lost an important market, has declined in financial strength or competitive position, or has become grossly inefficient.

الخلاصـــــــــــة

لقد أصبح التخطيط الإدارى من العلامات البارزة لمجتمعنا الدولى المعاصر فيما يتعلق بالتطبيق فى مختلف المنظمات أيا كانت هذه المنظمات .. اقتصادية أو زراعية أو صناعية أو ثقافية .. إلى غير ذلك من الوحدات التى ينتمى إليها العنصر البشرى .. جميع هذه الوحدات ينبغى أن تنهج أسلوبا علمياً فى التخطيط الإدارى الذى يساعدها على تحقيق أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة .. وتتلخص هذه الخطوات فيما يلى :

١) الأهداف والتطبيق.
٢) السياسات كمرشد للتفكير والتطبيق.
٣) الإجراءات والتطبيق.
٤) القواعد والتطبيق.
٥) الميزانية التقديرية والتطبيق.
٦) البرامج والتطبيق.
٧) الإستراتيجية والتطبيق.
٨) أسس التخطيط وإحتمالات المستقبل.

والأهداف هى الغايات التى يسعى إلى تحقيقها النشاط الجماعى الذى ينتمى إلى إحدى المنظمات ، ومن أجل ذلك فإنه ينبغى وضع السياسات كقواعد مرشدة للتفكير ، وأن تكون هذه السياسات منسجمة ومتماسكة ومترابطة .. وأن توضع الإجراءات كمرشد للعمل ، أى تتضمن كيفية تنفيذ العمل ، ولعل من الأهمية بمكان أن نُوضّح أنه كثيرا ما يحدث بعض الخلط فى أذهان الدارسين بين القواعد والإجراءات ، مع العلم بأنهما يختلفان تماما ، فالقواعد تتطلب اتخاذ تصرف واضح ومُحدَّد فيما يتعلق بموقف معين.

ويرى علماء الإدارة أن الميزانية التقديرية تُعتبر أساسا خطة توضح النتائج المتوقعة بالأرقام ، والميزانية التقديرية ومن وجهة نظر التطبيق الإدارى وسيلة من وسائل المراقبة ، وأن الميزانية التقديرية تكون عادة وسيلة لتحقيق أحد البرامج . والبرنامج عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات التى تُدعّم عادة برأس المال اللازم ، ويكون غرض البرنامج هو وضع أسلوب للعمل موضع التطبيق الفعّال .. وأن أى مؤسسة عليها فى ضوء معرفة حقائق السياسات التى يطبقها الآخرون أن تضع لنفسها استراتيجية من شأنها تبنّى سياسات جديدة لمقابلة المنافسين ، وطالما أن التخطيط يعنى صورة المستقبل التى يجرى التخطيط على أساسها فإن ذلك يتطلب التنبؤ بأحداث المستقبل.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) ينبغى على جميع الوحدات أن تنهج أسلوبا علميا فى التخطيط الإدارى يساعدها على تحقيق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة.

علّق على هذه العبارة ، شارحا بشىء من التفصيل عملية التخطيط الإدارى والأسلوب العلمى.

٢) يرى بعض علماء الإدارة أن من الخطأ القول بصفة عامة أن الهدف من العمل التجارى هو الربح.

علّق على هذه العبارة ، شارحا مدى إرتباط التطبيق الإدارى بالأهداف والظروف البيئية التى تحيط بالمشروع.

٣) هناك العديد من السياسات المرشدة التى تضعها مختلف المنشآت موضع التطبيق.

علّق على هذه العبارة شارحا بعض هذه السياسات ، ومناقشا كيف تصبح السياسات قواعد مرشدة للتفكير الإدارى عند التطبيق ، ومفهوم الإستراتيجية عند وضع الخطط ؟

٤) ناقش بشىء من التفصيل العلاقة بين السياسات والإجراءات.

٥) يرى علماء الإدارة أن القواعد تخدم كمرشد .. وتوضع للإرشاد وليس للتفكير . وتوضع حيثما تتطلب المشروعات أو الإدارات عدم الإنحراف عن سلوك مقرر للعمل.

علّق على هذه العبارة فى ضوء القواعد والتطبيق الإدارى.

٦) تكلم عن الميزانية والتطبيق الإدارى ، على أن تتناول بشىء من التفصيل البرامج وأسس التخطيط واحتمالات المستقبل.

٧) ماذا تعرف عن إستراتيجية اليابان للتخطيط لأعمالها ؟ ... هل تعرف أحد المراجع التى تناولت هذا الموضوع ... أذكر إسم المرجع والمؤلف ، مع الدراسة التحليلية للأسلوب العلمى للتخطيط الإدارى.

الفصل الثانى والعشرون

مبادئ لتحقيق التخطيط الفعَّال

Principles For Effective Planning

توسيع قاعدة المُخَطِطِين :

أوضحنا من قبل أهمية التخطيط الإدارى ، وأهمية إدراك المدير لطبيعة المستقبل الذى يُخطط من أجله ونوعه ، وأن من أفضل الأساليب التى تُحقق مزيدا من الولاء للتخطيط الإدارى ، أسلوب زيادة عدد المديرين الذين يساهمون فى التخطيط فى إطار خطوط الإتصالات التى تتبع الأسلوب العلمى فى التعرُّف على حقائق الأشياء ، مُتبيِّنة فى ذلك جميع أنواع الإتصالات ، سواء فى ذلك من أعلى إلى أسفل أو العكس ، وغير ذلك من الإتصالات التى تحقق التأكد من صدق المعلومات ، وأن كلمة المدير هنا تعنى ابتداءا من رئيس مجلس الإدارة ، وانتهاءاً بمراقبى العمل فى أدنى المستويات، ومن هذا المنطق .. فإن علماء التنظيم والإدارة يرون أهمية تحقيق تنظيم إدارى فعال فى المشروعات ، وأن الهيكل التنظيمى لأى شركة من الشركات ينبغى أن يوضح تَدَرُّج سلسلة السُلطة بالنسبة للمستويات الإدارية التى توجد فى المشروع ، والأسلوب الأمثل الذى يتم عن طريقه تحقيق خطوط السلطة ، وطبيعة شبكة العلاقات التى تقوم بين مختلف المستويات الإدارية ، هذا بالإضافة إلى ما سبق وأن أوضحناه من أن( ) تحديد الأهداف ، والتخطيط الإدارى السليم يُعتبران عنصران هامان من عناصر التنظيم الجيد. وفى هذا المقام نوجه النظر إلى ما قاله العالم الكبير " ل. إرويك " فى كتابه " عناصر الإدارة " حيث أنه يؤكد .. " إن إنعدام التخطيط فى " التنظيم " عمل غير منطقى .. وقاس .. ومضيعة للجهود .. وغير فعال " .. والسبب فى ذلك كما يقول أن التصميم والتخطيط ينبغى أن يأتيا أولا فى أى مجال من مجالات النشاط الإنسانى .. وهو قاس ، لإن أكثر من يُقاسون من عدم التخطيط فى أى مشروع من المشروعات هم أولئك الذين يعملون فيه ، وهو مضيعة للجهود لأنه إذا لم يتم ترتيب الوظائف والأعمال على أساس التَخَصُّص ، فان مختلف المشروعات لن تستطيع تدريب أشخاص جُدد لشغل الوظائف الأعلى التى تخلوا ، إما لترقية من يشغلون الوظائف الأعلى ، أو الذين يستقيلون ، أو الذين يُحالون إلى التقاعد ...أو الذين تستغنى عنهم الإدارة لعجزهم أو

Planning and Management By Objectives. By R. Henry Migliore (Long Range Planning , Vol. ٩, August, ١٩٧٦).

ضعفهم أو عدم فعاليتهم ... وذلك فى إطار السياسات والمبادئ الواضحة المُعْلنة للجميع لأنه بدون الإعتماد على المبادئ فإن الإدارة تجد نفسها فى وضع ينبغى معها أن ترجع فيه إلى الأشخاص الذين كانت تقع على عاتقهم مسئولية الأداء.

Without dependence on principles, management reverts to personalites ".

ومما لاشك فيه أنه إذا كان الفيصل فى الأمور هو الرجوع إلى الأشخاص . فإن الأمر إذن يكون رهيناً بما ينتهجون من سياسات . وهذا وحده كفيل بأن لا تسير الأمور فى سهولة ويسر . تماماً كما هو الشأن بالنسبة للآلة ، فإن الآلة لن تعمل بسهولة إذا ما أُهْملت المبادئ الأساسية للهندسة فى بنائها.

ومما لاشك فيه أن التخطيط الذى يتم فى الهيئة الإدارية العليا ، يحتاج إلى منْ يفهمه ، ويُفهّمه لغيره من المستويات ، حتى تستطيع هذه المستويات أن تقوم بالتنفيذ وفقا للسياسات التى تقررت ، وبنفس الروح التى أملت إصدار هذه السياسات ، ومن هنا غالبا ما تلجأ الشركات إلى تحقيق هذا الهدف عن طريق شخص تختاره من بينها ، يُطلق عليه البعض " عضو مجلس الإدارة المنتدب " ، أو غير ذلك من المسميات ، ويتولى هذا الشخص الإشراف على الإدارة التنفيذية ، وقد يبدأ بالإشتراك مع المجلس بتعيين مدير عام.

غير أن هناك أساليباً متعددة لتحقيق إدارة عامة تنفيذية ، تأخذ على عاتقها وضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ ، ومن بين هذه الأساليب المُطبقة فى الولايات المتحدة . ما أوضحه " بروفسور هولدن( ) وزملاؤه " فى البحث الذى أجراه على عديد من الشركات . والذى أوضح فيه :

Top - Management Organization and Control, by P.E. Holden, L.S. Fish, and H.L. Smith . (New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., ١٩٥١).

أن من بين الوظائف التى تقوم بها الإدارة العامة ما يأتى :

١) تطبيق خطة سليمة وفعالة Sound and Effective Plan لتنظيم الشركة مع بيان الوظائف المختلفة ، وتحديد مدى المسئوليات والسلطات الممنوحة لكل.

٢) الإستعانة بالأشخاص الأكفاء Fully Qualified Personnel فى جميع الوظائف الإدارية.

٣) التخطيط للأمد الطويل وتوضيح الأغراض العامة للشركة.

٤) وضع خطط فعالة للرقابة على وجوه النشاط المختلفة .. كالمصاريف الرأسمالية ، ومصاريف التشغيل ، والقوى العاملة ، والمرتبات ، والأجور ، ونوع الإنتاج والأسعار.

٥) إعادة النظر فى المخصصات الرئيسية Appropriations فيما يتعلق بالميزانيات .. والتعيينات .. والتغييرات التى تحدث فى الأجور ، طبقاً لنظم الرقابة المعمول بها ، وذلك فى حدود السلطة المخولة لها من مجلس الإدارة .. مع مراعاة حدود السلطة التى تخولها الإدارة العامة لرؤساء الأقسام.

٦) تحديد السياسات العامة للتشغيل.

٧) التوصية لدى مجلس الإدارة بالمواضيع التى تتطلب أخذ قرار منه.

٨) التنسيق العام لخطط التشغيل الرئيسية.

٩) تقدير أداء الأعمال فيما يتعلق بالأقسام المختلفة ، وكذلك نتائجها.

ويهمنا أن نوضح أن المبادئ الإدارية فى كل مجال من مجالات العملية الإدارية كانت موضع جدل الكثيرين من علماء الإدارة ، غير أننا نميل إلى آراء علماء الإدارة المعاصرين الذين يعتبرون المبادئ هادياً ومرشداً ، وأن المبادئ جميعها فيما يتعلق بالجانب الذى ترتبط به ، إن هى إلَّا جزءُ من كل .. أى أنها ترتبط إرتباطاً عضوياً بالموضوعات العلمية التى توضع لها.

كما وأننا أيضاً نتفق مع كثيرين من علماء الإدارة المعاصرين فيما يتعلق بأن أحداً لا يستطيع القول أن هناك مجموعة من المبادئ المترابطة التى تم اكتشافها ، بحيث يمكن القول أنها

صارت نهائية ، وذلك لأن الجهود العلمية متلاحقة ، وأن السباق في مجتمعنا الدولي المعاصر يتجه نحو مزيداً من العلم من أجل التَفوُّق ، وعلى قدر التقدم الخُلقى والعلمى يتحقق للمجتمعات مزيداً من التنمية والتطور الحضارى السريع .

ونرجو فى هذا المقام أن نوضح أن المبدأ كما يُعرِّفه عالم الإدارة " كونتز" وزميله " أودونل " ... **بأنه الحقيقة الأساسية التى يمكن تطبيقها فى ظل ظروفٍ تُفيد فى تَوَقُّع نتائج مُعَينة " ... أو هو كما يرى بعض علماء الإدارة الآخرين أنه " العلاقة بين السبب والأثر "** ... وهم يوضحون ذلك بقولهم أن نتائج تطبيق مبادئ التنمية الإدارية تختلف حسب برامج التنمية الموجهة نحو تحسين قدرات الإداريين فى المناصب الحالية ، وجعلهم قابلين للترقية ، وإشراكهم فى إتخاذ القرارات . على أن يقترن ذلك بتعزيز ما تمَّ من تدريب من خلال المراجعة والممارسة فى أثناء العمل . أما فيما يتعلق بالأثر الذى يترتب على مبادئ التنمية الإدارية فهو " النتائج التى تختلف وعلى وجه الخصوص مُقابلة التَقَلُبات(*) التى تحدث فى الأسواق " و " التدريب والتنمية الفعّالة " . ومع الفائدة العملية لهذه المبادئ فإن المديرين الذين لا يعرفون هذه العبارات الدقيقة لن يتمكنوا من إستخدامها بنجاح فيما يتعلق بإقناع المديرين بأهمية الحاجة للتدريب والتنمية الفعالة ، وتبرير برامج التنمية والتدريب للإدارة العليا.

وفى ضوء هذا المنطق نوجز فيما يلى مبادئ تحقيق التخطيط الفعال:

مبادئ تحقيق التخطيط الفعال :

المبدأ الأول : مبدأ الإسهام فى تحقيق الهدف **Principle of contribution to objective**

يجب أن تُسهم كل خطة ، مع الخطط الفرعية ، مساهمة ايجابية لتحقيق الغايات والأهداف التى من أجلها وُضِعَتْ الخطط ، وهذه الأهداف هى التى ينبغى أن يتّجه إليها مختلف

(*) Business Fluctuations. By Dale G. Bails and Larry C. Peppers (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, ١٩٨٢).

أوجه النشاط الإنساني في مختلف الوحدات . وينبغي في هذا المقام ملاحظة أن أهداف المشروع وإن كانت تؤلف الخطة الأساسية لنشاطه ، إلا أنه قد يبدو في بعض الأحيان نوعا من الإختلاف بين أهداف المشروع ، وأهداف إحدى إداراته ، الأمر الذي يتطلب ضرورة تحقيق المواءمة اللازمة.

المبدأ الثاني : مبدأ كفاءة الخطط: Principle of efficiency of plans

تعتبر الخطط على جانب كبير من الكفاءة ، إذا حققت الأهداف بنفقات أقل . وفي هذا المقام ينبغي ملاحظة أن الجوانب المالية تقوم بدور هام في عملية إتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط . وبما أن من أهداف أصحاب الأعمال الحصول على أكبر قدر من الربح عن طريق الإستخدام الأمثل لمصادر رأس المال ، وتحقيق مثل هذا الهدف يتحتم معه ترجمة الخطط إلى لغة الأرقام لمعرفة(*) أثر تلك الخطط على الأرباح وإستخدامات رأس المال ، ويشمل ذلك التنبؤ بالمصروفات والإيرادات والأرباح ، وحركة النقد ، خاصة وأن السيولة النقدية تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية في المنشآت التجارية ، إذ أن هذه السيولة النقدية هي التي تقرر عمليا قدرة الشركات على مواجهة مسئولياتها.

المبدأ الثالث : مبدأ أولوية التخطيط : Principle of primacy of planning

يقوم التخطيط بدور على جانب كبير جداً من الأهمية في تيسير وظائف الإدارات المتخصصة ، كالتنظيم ، والتعيين ، والتوجيه ، والرقابة ، والتنسيق ، ويؤكد مبدأ أولوية التخطيط الدور البارز له في كافة مجالات الإدارة ، فمما لاشك فيه أن المدير – في أى مستوى من المستويات الإدارية – قلما يستطيع القيام بواجباته الإدارية دون معرفة بالأهداف والغايات ، ودون إلمامه إلماماً كاملاً بالسياسات .. بل وربما أيضاً بالإجراءات والبرامج حتى تكون له هادياً ومرشداً .. بل إن علماء التنظيم والإدارة يرون ضرورة إعداد الخطط لبلوغ الأهداف قبل معرفة أى نوع من العلاقات الوظائفية يجب إنشاؤها ؟.. وما هي كفاءة الموظفين المطلوبة ؟.. وما هي طريقة

* Data and effective Corporate Planning. By B.T. Houlden, (Long Range Planning, Vol. ١٣- Cotober ١٩٨٠).

توجيه المرؤوسين ؟.. وما هو الأسلوب الذى يتم عن طريقه ممارسة الرقابة على الأعمال ؟.. وفى هذا المقام أيضاً يرى علماء التنظيم والإدارة أنه لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة ، إذ أنهما عنصران مترابطان ويمكن تشبيههما بأنهما توأمان .. تماماً " كالتوأمين السياميين Siamese twins".

المبدأ الرابع : مبدأ شمول التخطيط : Principle of pervasiveness of planning

يؤكد هذا المبدأ على أن التخطيط هو مهمة كل مدير فى أى مشروع من المشروعات ، وأنه على الرغم من إمكان قولنا بكل تأكيد أن جميع وظائف الإدارة هى نظرياً وعملياً من مهمات كل مدير فى أى مؤسسة من المؤسسات ، إلا أنه ينبغى التأكيد على مبدأ الشمول أو إنتشار المسئولية فيما يتعلق بالتخطيط ، ونحن نؤكد على هذا بسبب الإعتقاد السائد القائل بأن التخطيط هو مهمة المسئولين الكبار والمديرين فى أعلى المستويات ، وصحيح أن المديرين فى أعلى الدرجات قد يقومون – كما أشرنا إلى ذلك من قبل – بقسط وافر من التخطيط لمشروع معين ، وتقع عليهم مسئولية كبرى فى رسم الخطط الرئيسية ، إلا أننا فى ذات الوقت ، قلما نجد مديرا فى أى مستوى من المستويات ، لا تشمل وظيفته جزءاً مهماً من عملية التخطيط .. بل أكثر من هذا ، فقد أظهرت الدراسات العلمية حول " الرضا عن العمل " .. أظهرت هذه الدراسات أن أحد العوامل الأساسية لنجاح الملاحظين فى أقل المستويات الإدارية فى المشروعات هو قدرتهم على التخطيط.

المبدأ الخامس : مبدأ أسس التخطيط Principle of planning premises

إن التَفَهُّم والإتفاق على أسس واحدة منطقية للتخطيط هو أحد شروط تحقيق التخطيط المتناسق ، ونظراً لأن المستقبل لا يمكن التنبؤ به بدقة ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالتخطيط للنشاط فى بعض الدول التى لا يتحقق فيها الإستقرار(*) فيستحسن أن يكون هناك إعْدادُ مُسبق لما قد تتنبأ به الإدارة من أحداث ، وتعمل على إعداد مجموعات بديلة من الأسس .

---

* Doing Business in Unstable Countries. By Niles Howard, (Dun's Review Vol. ١١٥, March, ١٩٨٠).

وخطط بديلة مبنية عليها ، وإذا كانت إحتمالات نشوب الحرب ، أو إحتمــالات حـدوث تدهـور إقتصادى أمر لا يمكن التنبؤ به بدرجة معقولة من الدقة ، فإن التخطيط الجيد يتطلب وضع خطط بديلة على أساس إفتراضـات مختلفـة ، كحالـة الحـرب ، وحالـة السـلام ، وحالـة السـلام مـع متطلبات التسليح ، والعمالة الكاملة ، والإزدهار والركود ، وارتفاع الأسعار وإنخفاضهـا ، وفـى مجال التخطيط الإدارى فى دوائر الأعمال ينبغى أن تكـون الخطـط البديلـة جـاهزة عندمـا تتغـير الأسس الرئيسية ، على أن يتم كل ذلك فى إطار دراسة دقيقة لظروف البيئة(*).

المبدأ السادس : مبدأ الإطار العام للسياسات Principle of policy Framework

السياسات تعتبر عـاملاً هامـاً يحدد الإطارات التـى تبنـى عليهـا إجــراءات التخطيـط ومناهجه ، والسياسات كما أوضحنـا مـن قبـل تعتبر بمثابـة المرشـد لطريقـة التفكير فـى اتخـاذ القرارات ، وهى بذلك جزء رئيسى من مشروعات التخطيط . كما أنها دليل التفكير الذى يؤدى إلى الخطط العملية ، ويمكن أن يتفرع عـن إحـدى السياسـات سياسـات أخـرى ، وكذلـك منـاهج وميزانيات وتاكتيكات ، إلى غير ذلك من متطلبات وضع الـبرامج . ويـرى علمـاء التنظيـم والإدارة أنه نظـراً لتشـعب الهيئـة الإداريـة ، ونظـراً لتعقـد الواجبـات التـى تسـهم فـي تحقيـق أهـداف المشروعات ، ونظراً لأن المديرين عادة يؤخرون قراراتهم إلى حين مواجهتهم بمواقف عملية .. كـل ذلك يحتم إيجاد إطاراً للسياسات مستمداً من أهداف المشروع ، حتى تكون القرارات واقعة ضمـن حدود معينة ، وتساعد إيجابياً فى الوصول إلى تلك الأهداف.

المبدأ السابع : مبدأ التوقيت Principle of Timing

يتطلب التخطيط الكفء والفعال ضرورة إفساح الوقت الكافى للقيام بمقتضيات التخطيط ، سواء على المسـتوى الرأسـي أو الأفقـي فيمـا يتعلـق بالبنـاء الـذى يشـكل " هيكـل الخطـط The structure of plans

---

(*) Environmental Scanning for Corporate Planing. By Liam Fahey and William King, (Business Horizons Vol. ٢٠, August, ١٩٧٧).

وقد أوضحنا من قبل أهمية التخطيط ، وكيف أن المنشآت وكل جزء فيها يجب أن تكون له خططه التى تُسهم فى تحقيق أهدافه الفرعية ، والتى تُسهم بالتالى فى تحقيق الهدف العام . إن جميع الأجزاء الفرعية ينبغى أن يكون لها خططها من أجل تحقيق الأهداف الكلية . وقد أصبح معروفاً فى دوائر الأعمال الآن ، أن اتخاذ القرارات بدون تخطيط يصبح عمليات إختيار ارتجالية .. تماماً كما يقول العالمان الكبيران كونتز وأودونل " مثل قائد الطائرة الذى يخرج بطائرته فى إتجاه المحيط دون أن يعرف الوجهة التى يتجه إليها .. هل سيذهب إلى لندن ، أو مدريد أو أية مدينة أخرى ؟.. " فالأمر إذن يتطلب تصنيف الخطط حسب مدتها ، ثم القيام بمقتضيات التخطيط بحيث تكون مُعدّة تماماً فى الوقت المناسب الذى ستوضع فيه أى خطة من الخطط موضع التنفيذ ، ومما لاشك فيه أن القواعد والسياسات تكون غير مفيدة إلا إذا كان هناك تَفَهُّم لضرورة التوقيت .

كما ينبغى التخطيط للوقت الذى تتطلبه الجهود المتعددة ، حيث يرى علماء الإدارة **أن الوقت والحياة ليسا منفصلين ، وينبغى الإقرار بأن إدارة الوقت هى بالضرورة إدارة الذات ، ولذلك يجب فهمها من وجهة نظر " إتقان المبادئ "** ... أى أن الجهود المتعددة تتطلب حدوث التوقيت فى شأنها.

المبدأ الثامن : مبدأ اتصالات التخطيط Principle of planning communication

يرى علماء التنظيم والإدارة أن من أكبر مساوئ التخطيط من الناحية العملية ، الأسلوب السيئ الذى يتم عن طريقه وضع كافة الخطط فى هيكل الخطة العامة للمشروع، ويعزون هذا فى معظم الأحوال إلى جهل القائمين بشئون التخطيط ، هذا فضلا عن أنه فى الغالب لا توجد حوافز تحث مختلف المستويات الإدارية على العمل بأقصى طاقاتها وإمكانياتها للإسهام فى تكوين خطة جيدة وفعّالة يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المطلوبة ، مع الأخذ فى الإعتبار أن الجهد الذى تتطلبه الخطة هو جهد عسير ، لأنه جهد يعتمد بالدرجة الأولى على العمل الذهنى المضنى والمرهق ، وعلى أى حال ، فإن أى إنسان لا يتوقع هيكلا متناسقا من الخطط إذا كان المديرون

على إختلاف مستوياتهم الإدارية لا يفهمون السياسات التى تؤثر تأثيرا مباشرا على المجال الـذى يمارسون فيه سُلطاتهم ، ولأسس التخطيط بما فى ذلك خطط الوحدات المختلفـة .. إلى غـير ذلـك من المعلومات اللآزمة لإتخاذ القرارات.

ومما لاشك فيه ، أن من بين أفضل الأساليب لوضع الخطط ، تحقيق اتصالات على أوسع مدى مع أكبر عدد من المديرين فى مجالات النشاط التى تدخل فى اختصاصهم.

المبدأ التاسع : مبدأ البدائل Principle of Alternatives

يوجد لكل عمل من الأعمال طـرق متعـددة لأدائـه ، أى يوجـد للعمـل الواحـد عـدد مـن البدائل ، والتخطيط يتضمن **إختيار البديل الأفضل لأداء العمل** ، والذى يُمَكّـن المنشـأة من تحقيق أهدافها . وفى هذا المقام ينبغى على المخططين أن يبحثوا عن طرق العمل البديلة التى تكون أكثر قُدرةٍ على تحقيق الأهـداف ، علـى أن يراعـوا جميـع العوامـل علـى قـدر الإمكـان ، الظاهرة منها والخفية ، إذ من الجائز أن يظهر أحد طرق العمل على أنه الطريـق الأكـثر فـائدة ، ولكنه يتطلب استثمار أموال نقدية كبيرة ، فى حين قد يكون عائد الإستثمار بطيئاً .. مـن أجـل ذلك ينبغى علـى المخططـين تقييـم البدائـل تقييمـا علميـاً ، وهـم فـى ذلـك يخضعـون للتحليـل الحسابى كلّما أمكن ذلك ، وعملية التقييم هذه ليست سهلة ، خاصة وأن مشـكلة التخطيـط تكْمُن فى أنها تحتوى على صعوبات كثيرة ، والتـى منهـا وجـود عوامـل لا يمكـن إخضاعهـا للتحليـل الحسابى.

المبدأ العاشر : مبدأ العامل المؤثر Principle of the limiting factor

يرى علماء التنظيم والإدارة أن مفتاح إتخاذ القرارات هو حل المشكلة عن طريق عديد مـن البدائل ، وحل المشكلة ينبغى أن يستند إلى" عامل مؤثر " ، أو مـا يطلـق عليـه أيضـاً " العـامل الإستراتيجى " ، وأن المشـكلة إن لم تسـتند فـى حلهـا إلى مثـل هـذا العـامل ، فـإن ذلـك يعنـى التضحية بكثير من الوقت ، هذا بالإضافة إلى بذل الكثير من النفقات لإجراء التحليلات اللازمـة لجميع جوانب المشكلة ، وقد يكون هناك أيضاً خطورة ناجمة عن ملح أهمية أكثر مـن الـلازم إلى

عوامل غير مهمة فى سبيل إتخاذ القرار .. **ومبدأ العامل المؤثر أو العامل الإستراتيجى يتطلب القيام بمقتضيات التخطيط فى ضوء الخطط التى يضعها المنافسون .. ويرى علماء التنظيم والإدارة أن عنصر أو عامل الإستراتيجية فى التخطيط غير قاصر فقط على المنافسة الخارجية ، بل إنه عنصر مطلوب أيضاً فى التخطيط الداخلى للشركات ، ومن هذا المنطق ، فإن هذا العامل المؤثر يرتبط أساساً بمبدأ آخر ... هو مبدأ التخطيط الإستراتيجى.**

المبدأ الحادى عشر : مبدأ الإلتزام : The commitment principle

ينبغى وضع الخطط للمستقبل بحيث تكون هناك فترة كافية تسمح بإمكان الوفاء أو مقابلة إلتزاماتها ، غير أنه فى كثير من الأحيان يصعب تحقيق ذلك ، نظرا لأن المستقبل يحمل فى طياته كثيراً من عوامل المخاطرة بحيث تكون هناك صعوبة فى التأكد من القدرة على الوفاء بالإلتزامات . وفى مثل هذه الظروف ينبغى على المدير أن يُقدّر الفترة التى يتعهد فيها بالتزاماته ، كما هو الحال مثلا إذا ما رفض المدير أن يستثمر بعض الأموال فى أحد المصانع التى ترتبط بخدمات لصنعه ، إلا إذا تبين له من بحوثه ودراساته أنه يمكن فى حالة تصفية هذا المصنع أن يتحقق قدر من الأرباح فى خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا ، أو كما يحدث فى بعض الأحيان ، حينما يضع المدير خططه ، بحيث تحمل فى طياتها إمكانيات تغيير اتجاه نشاط المشروع إذا ما فرضت أحداث المستقبل أفضلية حدوث مثل هذا التغيير .. وفى هذا المجال فإن المدير عندما يأخذ فى الإعتبار احتمالات المستقبل ؛ يمكن له أن يستأجر أحد الأبنية لمدة عشرين عاماً وذلك فى حالة إذا ما استطاع أن يحصل ضمن شروط عقد الإستئجار على شروط أخرى تعطيه حق إلغاء الإيجار ، أو حق إعادة تأجير البناء لصاحبه.

المبدأ الثانى عشر : مبدأ المرونة The principle of Flexibility

يرى كثير من المديرين **أن أهم مبدأ فى التخطيط .. هو مبدأ المرونة .. وهذا المبدأ يعنى القُدرة على تغيير الخطة دون تَحَمُّل تكاليف أو احتكاكات غير ضرورية ، والقدرة على التحرك نحو تحقيق الهدف بالرغم من التغييرات المحيطة التى تحدث أو حتى فى حالة فشل الخطط . وينبغى أن يلاحظ أن عدم المرونة غالباً ما يؤدى إلى الحد من فاعلية الخطة أو التقليل من إمكانياتها .**

وعدم المرونة يتمثل فى عوامل متعددة داخلية وخارجية.

ومن العوامل الداخلية : سيكولوجية القوى العاملة ، فالمديرون والموظفون تتنازعهم أفكار وتصرفات غير قابلة للتغيير أحياناً .. وكذلك القيود الإجرائية والسياسية ، فإن تعديلها يحتاج إلى جهد كبير قد يكون فوق الإحتمال.

ومن العوامل الخارجية : خصائص الظروف الخارجية المحيطة بالعمل ، إذ أن المدير لا سلطة له عليها .. وكذلك المؤسسات الإجتماعية باتجاهاتها واتصالاتها وقوانينها التى يتحتم على المؤسسة أن تعمل فى نطاقها ... وكذلك الظروف السياسية كما هو الحال إذا ما تبنّت الحكومة سياسة الرسوم الجمركية العالية أو فرضت القيود على حرية التجارة .. وكذلك التطور الفنى ، فسرعة التطور العلمى والتكنولوجى من العوامل الخارجية التى تضع قيودا عند التخطيط لدى المنشآت ومختلف الوحدات.

المبدأ الثالث عشر : مبدأ تغيير سير الإتجاه The principle of navigational change

يرى هذا المبدأ أنه لا توجد ظروف ثابتة عند التطبيق ، وأنه ينبغى إجراء تخطيط للأعمال التجارية فى ظروف متغيرة ، وهذه الصفة المتغيرة للوضع التجارى هى التى تجعل التخطيط صعبا وتقلل من قيمة كثير من المبادئ الإقتصادية. والمشكلة الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة ، هى

الدقة التى يستطيع بها المُخَطِّط أن يُقدر أحداث المستقبل ، ومن الواضح أن المستقبل لا يمكن التكهن به ، ودرجة التكهن تختلف بين المنتجات والأسواق والمناطق والبلدان والأوقات .. وهناك عامل مؤثر وهام فيما يتعلق بالسرعة التى تحدث بها التغييرات ، هذا العامل هو ديناميكية الأعمال التجارية ، ففى بعض الصناعات المعقدة نجد أن التطور فيها يحدث سريعا . ويترتب على ذلك صعوبة شديدة فيما يتعلق بالتخطيط ، وذلك نتيجة لسرعة تتابع المشكلات الجديدة التى تستجد بسبب التغيير. ولعل أقرب مثل نضربه فى هذا المقام ما يحدث فيما يتعلق بتطوير صناعة الطائرات. ومما لاشك فيه أن الشركات التجارية فى مجتمعنا الدولى المعاصر معرضة لمشكلات التغيير والتطور ، وأن درجة هذه المشكلات تتفاوت بسبب ديناميكية العمل بين الصناعات المختلفة ، بل يمكن القول أنها قد تتفاوت فى الشركات الصناعية التى تعمل فى نفس النشاط . **ويتطلب مبدأ تغيير سير الإتجاه إعادة رسم الخطط من حين لآخر حين تتطلب الأحداث ذلك ، وهذا بدوره يوضح أهمية تضمين الخطة مبدأ عامل المرونة.**

الخلاصـــــــــة

إننا نتفق مع كثيرين من علماء الإدارة المعاصرين فيما يتعلق بأن أحدا لا يستطيع القول أن هناك مجموعة من المبادئ المترابطة التى تم إكتشافها للتخطيط الإدارى ، بحيث يمكن القول أنها صارت نهائية ، وذلك لأن الجهود العلمية متلاحقة ، وأن السباق فى مجتمعنا الدولى المعاصر يتجه نحو مزيدا من العلم من أجل التفوّق ، وعلى قدر التقدم الخلقى والعلمى يتحقق للمجتمعات مزيداً من التنمية والتطور الحضارى السريع ، وفى ضوء هذا المنطق يجب أن تُسهم كل خطة ، سواء أكانت خططا رئيسية أو فرعية ، مساهمة إيجابية لتحقيق الغايات والأهداف التى من أجلها وضعت الخطط ، وهذه الأهداف هى التى ينبغى أن يتجه اليها مختلف أوجه النشاط الإنسانى فى مختلف الوحدات.

وتعتبر الخطط على جانب كبير من الكفاءة ، اذا حققت الإهداف بنفقات أقل ، وفى هذا المقام ينبغى ملاحظة أن الجوانب المالية تقوم بدور هام فى عملية إتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط ،ويقوم التخطيط بدور على جانب كبير جدا من الأهمية فى تيسير وظائف الإدارة الأخرى ، كالتنظيم ، والتعيين ، والتوجيه ، والرقابة ، والتنسيق ، ويؤكد مبدأ أولوية التخطيط الدور البارز له فى كافة مجالات الإدارة ، وأنه على الرغم من إمكان قولنا بكل تأكيد أن جميع وظائف الإدارة هى نظريا وعمليا من مهمات كل مدير فى أى مؤسسة من المؤسسات ، إلا أنه ينبغى التأكيد على مبدأ الشمول فيما يتعلق بالتخطيط.

والإتفاق على أسس واحدة ومنطقية للتخطيط هو أحد شروط تحقيق التخطيط المتناسق ، ونظراً لأن المستقبل لا يمكن التنبؤ به بدقة ، فيستحسن أن يكون هناك مجموعات بديلة من الأسس ، وخطط بديلة مبنية عليها.

ويرى علماء التنظيم والإدارة أنه نظراً لتشعب الهيئة الإدارية ، ونظرا لتعقد الواجبات التى تسهم فى تحقيق أهداف المشروعات ، ونظراً لأن المديرين عادة يؤخرون قراراتهم الى حين مواجهتهم بمواقف عملية .. كل ذلك يحتم ايجاد إطار للسياسات مستمدا من أهداف المشروع ،

وضرورة إفساح الوقت الكافى للقيام بمقتضيات التخطيط، سواء على المستوى الرأسى أو الإفقى فيما يتعلق بالبناء الذى يشكل هيكل الخطط الذى يمارسون فيه سلطاتهم ، ولأسس التخطيط بما فى ذلك خطط الوحدات المختلفة .. الى غير ذلك من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .

ومما لاشك فيه ، أن من بين أفضل الأساليب لوضع الخطط ، تحقيق إتصالات على أوسع مدى مع أكبر عدد من المديرين فى مجالات النشاط التى تدخل فى اختصاصهم ، وينبغى على المخططين أن يبحثوا عن طرق العمل البديلة التى تكون أكثر إمكانا لتحقيق الأهداف . ومبدأ العامل المؤثر أو العامل الإستراتيجى يتطلب القيام بمقتضيات التخطيط فى ضوء الخطط التى يضعها المنافسون.

وينبغى وضع الخطط للمستقبل بحيث تكون هناك فترة كافية تسمح بإمكان الوفاء أو مقابلة التزاماتها ، وأن تكون مرنة ، أى قادرة على التحرك نحو تحقيق الهدف بالرغم من التغييرات المحيطة التى تحدث أو حتى فى حالة فشل الخطط.

والمشكلة الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة ، هى الدقة التى يستطيع بها المخطط أن يقدر أحداث المستقبل ، ومن الواضح أن المستقبل لا يمكن التكهن به ، ودرجة التكهن تختلف بين المنتجات والأسواق والمناطق والبلدان والأوقات .

ويُلاحظ أن علماء الإدارة وضعوا مبادئ لتحقيق التخطيط الفعال ، موضحين أن المبدأ عبارة عن الحقيقة الأساسية التى يُمكن تطبيقها فى ظل ظروف تُفيد فى توقع نتائج معينة ... كما يرى بعض علماء الإدارة الآخرين أن المبدأ يوضّح العلاقة بين السبب والأثر.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) قال أحد علماء الإدارة " أن إنعدام التخطيط فى " التنظيم " عمل غير منطقى .. وقاسى .. ومضيعة للجهود .. وغير فعال " ..
علّق على هذه العبارة ، موضحاً من القائل ؟.. وفى أى مرجع ؟ وما هى الأسباب التى يستند إليها هذا العالم فى رأيه.

٢) أوضح بروفسور هولدن وزملاؤه فى بحوث أجروها على العديد من الشركات بعض الوظائف التى ينبغى أن تقوم بها الإدارة العامة.
أذكر فى إيجاز هذه الوظائف ، على أن تتناول بالشرح والتعليق ما يرتبط منها بموضوع التخطيط.

٣) ينبغى ملاحظة أن الجوانب المالية تقوم بدور هام فى عملية إتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط.
علّق على هذه العبارة فى ضوء مبدأى أولوية التخطيط وكفاءته.

٤) أكتب بإيجاز موضحا ما يأتى :
- مبدأ شمول التخطيط.
- مبدأ أسس التخطيط.
- مبدأ السياسات كإطار عام.
- مبدأ التوقيت .

٥) يرى علماء الإدارة أن مبدأ البدائل ، ومبدأ العامل المؤثر ، ومبدأ الإلتزام ، ومبدأ المرونة من المبادئ الهامة لتحقيق التخطيط الفعال – ناقش ذلك.

٦) يرى علماء الإدارة أن المشكلة الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة هى الدقة التى يستطيع بها المخطط أن يقدر أحداث المستقبل .

علّق على هذه العبارة فى ضوء مبدأ تغيير سير الإتجاه كأحد المبادئ الهامة لتحقيق التخطيط الفعال.

٧) تحدث العديد من علماء الإدارة عن " التخطيط بالأهداف " . أذكر أحد هؤلاء العلماء . وعنوان المرجع الذى أصدره فى هذا الشأن ، ورأيك الخاص فى إطار الدراسات التى تتعلق بهذا الموضوع.

٨) لماذا يرى علماء التنظيم والإدارة أن التخطيط الفعّال ينبغى أن يتم فى إطار دراسة دقيقة لظروف البيئة.

الفصل الثالث والعشرون

عملية اتخاذ القرار

Decision Making Process

القرار والأسلوب العلمي : Decision Making & Scientific Approach

إن القرار لا يمكن أن يصدر عفو الخاطر أو ارتجالاً !.. إنما ينبغى قبل إتخاذ القرار . التَعَرُّف بدقة على المُشكلة التى من أجلها سيُتّخذ القرار .. ومما لاشك فيه أن الإدارى الناجح يتميز عن غيره بقدرته على الإحاطة بمختلف جوانب المشكلة ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ، ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن اختيار أفضلها ، ثم وضع مقاييس أو معايير للحكم على سلامة إنجاز القرارات التى(*) تتّخذ.

أى أن القرار لكى يتّخذ، لابد من إتباعْ منهجاً علميا قبل أن يصدر ، ويرى " سيمون " أن من الأسباب التى من أجلها ينبغى إتباع منهج علمى لإصدار القرار .. أنه إذا كانَ هناك شخصان لديهما نفس المتغيرات ونفس القيم ونفس المعارف أو المعلومات ، فإنهما من الناحية المنطقية سوف يصلان فى النهاية إلى نفس القرار ..

كما ويُوَضّح " سيمون " أن هناك عوامل تتعلق بمُتَّخِذْ القرار نفسه ، كالقيم التى يؤمن بها ، وما لديه من معارف ومعلومات .. فاذا استند الشخص إلى ما لديه من قيم ومعارف لإصدار قرار ، فهناك إحتمال فى أن يصل فى النهاية إلى قرار غير منطقى .. ذلك لأن منطق أى شخص من وجهة نظره يتحدد فى :

أ) مهاراته ، وعاداته ، وإنفعالاته اللآشعورية.

ب) قيمه ، ومفاهيمه عن الهدف الذى يسعى إلى الوصول إليه ، وفى مثل هذه الحالة هناك إحتمال فى أن الهدف الذى يريد أن يحققه ، يكون فيه إنحراف عن أهداف المشروع.

(*) نرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك أساليب متعددة ومنها ما يُطلِق عليه العلماء " شجرة القرار Decision Trees" ، التى يُمكن من خلالها التعرف على أفضل مردود للعائد المتوقع من ناتج الإنتاج فى ظل ظروف متعددة.

Decision Trees utilize the product of the value of an outcome and its probability of occurrence to determine expected value.

Pleas See : Top Management Planning by G.A. Steiner, (N.Y.: Macmillan 1969).

ج) ما لدى الشخص من معارف وثقافات ومعلومات ، حيث أن حصيلة المعارف المُستمدة من هذه العناصر يكون لها تأثير كبير على شخصية الفرد. وتُسهِمْ في تحديد مسار اتجاهه.

وعلى هذا الأساس ، فإن الشخص يكون منطقيا مع أهداف المشروع بالقدر الصحيح من المعلومات التى تكون لديه عن المشروع وأهدافه وظروفه المحيطة.

من أجل هذا ، فان علماء التنظيم والإدارة يرون أن عملية إتخاذ القرار تتطلب ضرورة إتخاذ عدة خطوات علمية ، تتلخص فيما يلى :

١) التعرف على المشكلة .
٢) تحليل المشكلة.
٣) إيجاد بدائل لحل المشكلة.
٤) تقييم البدائل لحل المشكلة.
٥) الإختيار الأفضل من بين البدائل.
٦) اتخاذ قرار علمى.
٧) المتابعة وتقدير النتائج.

أولا : التَعَرُّف على المشكلة Definition of the Problem

هناك إجماعٌ على ضرورة التَعَرُّف على حقيقة المشكلة . وأن الإداريين الذين يكون لديهم استعداد للتعرف على المشكلات ، وبذل الجهد للتعرف بدقة على كل ما يحيط بها .. ويُعرِّفون مرؤوسوهم بها ، مثل هؤلاء المديرين يساعدون منشآتهم على التقدُّم وبالتالى على تحقيق نجاح أكبر .. أما هؤلاء المديرين الذين لا يسعون للتعَرُّف على المشكلات ، ولا يُشْركون مرؤوسوهم( )

" Managers Without Management Science ?" By M. Zeleny (Interfaces 1975.
See Also :
The Conflict of Professionals in Bureacratic Organizations. By J.E. Sorensen and T.L. Sorensen (Administrative Science Quarterly 19, 1974).

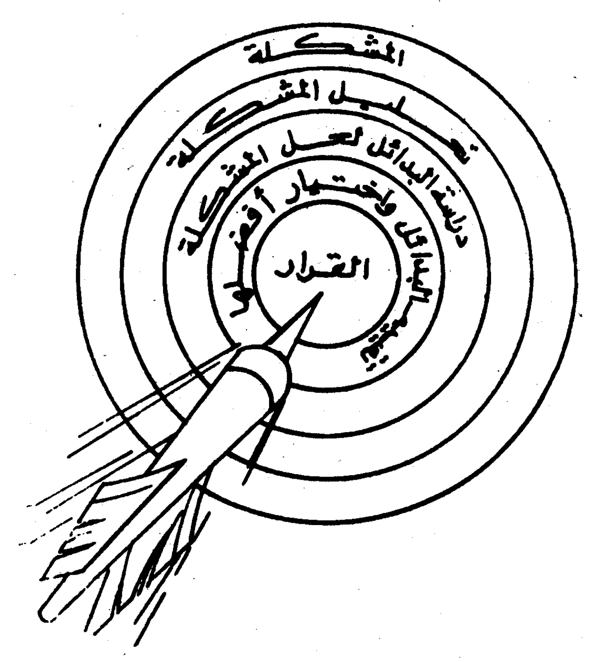
معهم فى مناقشة ما قد يطرأ من صعاب أو عقبات ، فإنهم للأسف الشديد يجعلون المرؤوسين يعيشون فى وهم .. " أن لا مشكلات عندهم " .. ولذلك فإنه بمجرد تغيير المدير لأى سبب من الأسباب وإحلال آخر محله من الذين يؤمنون بأساليب الإدارة العلمية ، فإن هذا المدير بمجرد ممارسته للتطبيق العلمى العملى للعملية الإدارية .. يفاجأ هو .. ويفاجأ معه المرؤوسون بوجود الكثير من المشكلات !!.

من أجل ذلك ، فإن " جاردنر مورفى Gardner Murphy " كتب فى موضوع نعتبره على جانب كبير من الأهمية بعنوان " المعلوم والمجهول فى ديناميكية الإدراك الإجتماعى ":

" Knowns and Unknowns in the Dynamics of Social Perception ".

موضحا أن جميع التجارب التى أُجريت ميدانيا وتجريبيا تؤكد على ضرورة الإحساس الكامل بكل ما حولنا .. وما يُثيرنا .. وما يُهددنا .. بل إنه يُشير إلى أن بعض الدراسات تؤكد أنه كلما أحاط الغموض بالمواقف التى نجتازها ، فإن هذا يترتب عليه ضعف إدراكنا لها .. وبالتالى ضعف إحساسنا بها .. وهكذا تتلاشى قُدراتنا حتى على التعرُّف على حقيقة ما قد يكون حدث لنا !!.

كما وأن هناك بعض الدراسات توضّح أن بعض الإداريين قد يجدون أنفسهم فى مواقف تُهدّد أمنهم شخصياً ، وحينئذ يتصرفون من وحى إدراكهم للعوامل التى تُهدّدهم ، وليس على أساس الأبعاد المحيطة بهذه المواقف .. بل إنهم فى تصرُّفهم يكادون يستبعدون هذه الأبعاد المحيطة بتلك المواقف تماما ، ويرى البعض الآخر من علماء الإدارة أن هناك إحتمالاً آخر ، وهو أن بعض الإداريين يدركون المشكلة ، ويرون أنها لا تُهددهُم شخصيا ، ولا يتأثرون بها . وحينئذ يكون تصرفهم نابعاً من هذا الإحساس !.. إن مثل هؤلاء المديرين ، غالبا ما يُعطون الوزن الأكبر " لقيمتهم الشخصية " .. أى قدرتهم ووزنهم فى المشروعات التى يديرونها .. وهم فى نفس الوقت على علم تام بأن العاملين فى هذه المشروعات ينظرون إليهم بنفس النظرة .. أى معرفة أن



ان اتخاذ القرار هو محور العملية الادارية ، ومن هذا المنطق ، فان اتخاذ القرار يعتبر امرا اساسيا بالنسبة لجميع الرؤساء فى مختلف المواقع فى نطاق المراحل والمستويات الادارية التى توجد فى المشروع . والقرار يتطلب فيمن يصدره أن يتصف بالقدرة والكفاءة للتعرف على المشكلة ، والتفهم الكامل للتحليلات ، وبدائل الحلول ، وتقييمها لاختيار الأفضل من بينها ، لاتخاذ القرار المناسب ... وليكن مفهوما ان القرار بعد اصداره يصبح ذو طابع علمى ، وتتوقف قيمته على نجاح الأثر الذى يترتب عليه ، ولما كان الأثر المنطقى يتمثل فى اهداف المشروع ، فان قيمة القرار ترتبط بدرجة تأثيره فى تحقيق تلك الأهداف ، الأمر الذى يتطلب بالضرورة اتخاذ الخطوات اللازمة للمتابعة وتقدير النتائج .

هؤلاء المديرين لهم من القيمة والوزن والقدر ما يسمح لهم أن يتصرفوا وفق إدراكهم الخاص .. بل إن بعض الدراسات توضح أن نظرة العاملين لهؤلاء المديرين .. غالباً ما تعطيهم حتى أكثر من قيمتهم .. وقدرهم .. ووزنهم .. وهذا يُصبغ على المشروع الشعور الذى يسود بقبول الأمر الواقع !!..

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن الطريقة التى يُعبّر بها واضع القرار عن المشكلة ، خلال مرحلة التَعرُّف عليها والتحديد لأبعادها .. لها أهميتها .. إذ أن مساعديه سيتقيدون فى تصرفهم بإطار المعرفة الذى حُدّد لهم .. ومن أجل ذلك ينبغى دائماً التعرُّف بدقة على المشكلة وأبعادها ، وإستخدام الألفاظ الدقيقة التى تُعبّر عن حقيقة معناها.

وتتطلب الخطوات العلمية لإتخاذ القرار ، أنه متى تمّ التعرف والتحقُّق وتحديد المشكلة ، أن يعكف المُحللون والمتخصصون على تحليلها وتقييمها .. وهذا يضع أمام من يناقشون ويشاركون فى حل المشكلة أسئلة كثيرة منها مثلا : ماذا تعنى المشكلة بالنسبة لى ؟ .. وماذا تعنى المشكلة بالنسبة للمنظمة ؟ .. وماذا أريد أن أفعله بالنسبة لهذه المشكلة ؟.. وماذا نريد أن نفعله سوياً بالنسبة لهذه المشكلة ؟ .. وما هى فرص إتخاذ القرار ؟.

إن من الأمور الهامة التى ينبغى على الإدارى فى جميع المستويات أن يقررها ، بعد أن يتعرف على حقيقة المشكلة وأبعادها .. أن يقرر ما إذا كان عليه أن يبدأ فى حل المشكلة ، أم أن الظروف المحيطة ودرجة أهميتها تسمح له بارجاء حلها .. إذ أن رجل الإدارة بحكم موقعه الرئاسى والإشرافى لديه الكثير من الأعمال ، وينبغى عليه أن يعرف متى يتخذ القرار ؟.. ومتى لا يتخذ القرار ؟.. وهذا يتطلب منه أن يتحقق من درجة إلحاح الموقف ، وأصل المشكلة .. وما إذا كان هناك غيره

يستطيع أن يتولى حل هذه المشكلة بأسلوب أقدر وأفضل؟ .. إلى غير ذلك من الإعتبارات .. وفى هذا يقول تشستر بارنارد ، فى كتابه " وظائف المديرين ".. أن الأصول العلمية لإتخاذ القرارات التنفيذية تتطلب عدم التصدى للمشكلات فى غير أوقاتها الملائمة .. وعدم التصدى للمشكلات التى لم يحن أوانها بعد .. وعدم التصدى لاتخاذ قرارات لا تكون ذات أثر فعَّال .. وعدم التصدى لإتخاذ قرارات يكون هناك من الغير من هم أقدر على التصدى لها .. وعدم التصدى لإتخاذ قرارات تدخل فى اختصاص الآخرين... وذلك حتى يتمكن من أن يؤدى " لعبة إتخاذ القرار(*)) بأمان – play it safe

ويرى " تشستر بارنارد " أن الحالات التى يمكن فيها إتخاذ قرارات . تتلخص فيما يلى :

١) الحالات التى ترى الإدارة العليا ضرورة إتخاذها.

٢) الحالات التى تُحال إلى المرؤوسين لإتخاذ قرارات فيها.

٣) حالات المبادأة والإبتكار التى تنبع من شخصية الإدارى . وتستهدف تغيير حركة النشاط القائم إلى ما هو أفضل.

ثانيا : تحليل المشكلة : Analysis of the Problem

(*) Organizations by James G. March and Herbert A. Simon (New York : John Wiley & Sons. 1958. 1966).

من الأهمية بمكان أن نُكَرِّر أن الإدارة تستفيد من ثمرات الفكر الإنسانى ونظريات مختلف العلوم فى سبيل تحقيق أهدافها ، ولعل هذا يظهر بوضوح فى الإرتباط الشديد بين العلوم الإدارية والعلوم الإقتصادية عند ممارسة المديرين للعملية الإدارية . حيث تستخدم الإدارة النظريات الإقتصادية ، فإن هذه النظريات تقدم الكثير ، وعلى وجه الخصوص حينما يمارس المدير وظيفته التخطيطية أثناء قيامه بواجباته ومهامه الإدارية.

وقد أسهم الإقتصاديون بكثير من المبادئ القابلة للتطبيق عند إتخاذ القرارات .. وعن طريق إستخدام التحليل الحدى ، أمكن القيام بعملية الإختيار من بين البدائل المختلفة التى تسهم فى حل المشكلة.

Economists have done much to develop principles applicable to decision making. With the tool of marginal analysis, many of the aspects of the problem of choosing between alternatives yield to solution.

ومما لاشك فيه أن المديرين يواجهون بين الحين والآخر بعض المشكلات التى تتطلب منهم إتخاذ قرار يكون الأفضل لصالح مسئولياتهم ، وهذا يتطلب أن يتم إختيار هذا القرار من بين عدد من القرارات .. ولكل قرار من هذه القرارات العديدة بعض المزايا والعيوب .. فالقرارات لا تتساوى جميعا من حيث قُدرتها على تحقيق الهدف ، ومن هنا تأتى أهمية الدراسات التحليلية للمشكلة .. تحليل خطة كل قرار يرتبط بحل هذه المشكلة . حتى يمكن اختيار الأفضل نتيجة لما تسفر عنه هذه التحليلات .

وهناك العديد من أساليب التحليل العلمى ، منها مثلا التحليل أو البرمجة الرياضية Mathematical Programming التى يرى الكثيرون أنها أسهمت بكفاءة فى حل كثير من المشكلات المعقدة التى تواجهها الإدارة ، وخصوصا فى ميدان الإنتاج عن طريق إستخدام " البرمجة الخطية المستقيمة Linear Programming ".

ويرى كثير من علماء التنظيم والإدارة " أنه يصعب على المشروعات أن تتنبأ مقدما بالتفصيلات الكاملة التى تغطى جميع جوانب المستقبل ، بحيث يمكنها أن تعمل على تحقيقها فى مجال نشاطها".

" It is obvious that the business form can hardly forecast in such detail as to fill in every aspect of the future background against which it intends to operate ".

ومن أجل ذلك يرى هؤلاء العلماء ضرورة " اختيار العوامل المؤثرة أو الفعالة Selecting the limiting elements" . فمثل هذا الإختيار ييسّر الكثير(*) من الجهد والوقت ، خاصة وأنه فى مجال تحليل المشكلات يُواجه المدير بكثير من الجوانب المتعددة والمتشعبة .. الأمر الذى ينبغى معه أن لا يُغرق نفسه فى طوفان هذا التعدُّد ، بل ينبغى عليه أن يتخير العوامل المؤثرة .. أو ما يطلق عليها أيضا " العوامل الإستراتيجية Strategic factors " وأهمية ذلك ترجع إلى ما يأتى :

أ) أنه يتعذر على المنشآت أن تتنبأ بجميع احتمالات المستقبل وكافة تفصيلاتها.

ب) تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات فى الجهد والمال نتيجة لحصر الجهد المبذول فى العوامل المختارة والتى هى أكثر فاعلية من غيرها فيما يتعلق بالقرار الذى يُتّخذ.

ج) ينبغى الأخذ فى الإعتبار أن العوامل الأخرى التى لا تُبحث لا تعنى أنها عديمة الأهمية ، أو أنها ليست بذات أثر بالنسبة للمستقبل ، إنما غالبا ما تكون هذه العوامل شائعة ومعروفة للجميع.

ولعل من الأهمية بمكان ونحن نتكلم عن تحليل المشكلة ، أن نوجه النظر إلى أهمية الذكاء الشخصى فى الإستنباط واستخدام "أساليب التحليل المنطقى" ، فإن الكثيرين يؤكدون على "عدم

---

* نوجه النظر إلى أن هناك العديد من نُظُم دعم القرار Decision Support Systems وهذه النُظُم تُساعد المديرين على سرعة التصرف وإتّخاذ القرارات المناسبة ، يُرجع إلى :

Decision Support Systems : Current Practice and Continuing Challenges. By Steven Alter (Reading. Mass : Addison-Wesley Publishing Company, 1980.

التقليل من أهميتها فى إستقراء الحقائق ، وما يرتبط بها من علاقات ، وأثر كل ذلك على ما يتنبأ به".

" No one should overlook the importance of applying judgment and intelligent deduction from facts and relationships in making his forcast ".

وقد أوضح " برنارد " فى مرجعه الذى أصدره فى عام ١٩٣٨ ، والذى نشرته جامعة " هارفارد " تحت " عنوان وظائف المدير " The Functions of the Executive . أهمية اختيار العامل المؤثر عند التحليل بقوله : " إن التحليل( ) المطلوب لإتخاذ قرار . هو فى الواقع عبارة عن بحث عن العوامل الإستراتيجية ".

The analysis required for decision is in effect a search for the "strategic factors".

وحتى نُقَرِّب مفهوم العامل المؤثر والفعال عند التحليل ، فإننا إذا أخذنا أى نظام System ، أو مجموعة ظروف قائمة فى فترة زمنية محددة .. فإنها تتكون من عناصر Elements ، أو أجزاء Parts أو عوامل Factors .. وكل هذه تُشكل مجموع النظام أو وحدة النظام ككل. فإذا قمنا بالدراسة التحليلية من أجل تحقيق هدف معين ، فإننا نجد أنفسنا أمام موقف يسمح لنا بالتمييز بين نوعين من العوامل ..

النوع الأول ، وهو إذا ما غاب أو تغير absent or changed فإن غيابه أو تغييره هو أساساً الذى يمنع من تحقيق الهدف .. وذلك إذا ظلت جميع العوامل الأخرى ثابتة ..

أما العامل الثانى هو ما تبقى من عوامل .

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجع " نُظم التحليل Systems Analysis " للعالمين " كيلاند وكينج" حيث أن لهما دراسات مُتعمقة فى هذا الموضوع :

Systems Analysis and Project Management. By D. I. Cleland and W. R. King (N.Y.: McGraw-Hill 1975).

النوع الأول هو الذى يُعرف بالعامل المؤثـر أو الفعّـال ، أمـا بقيـة العوامـل فتُعتـبر أنهـا عوامل مكملة .. فمثلا العامل المؤثر فيما يتعلق بالسيارة التى نفذ منهـا الوقـود هـو **البـنـزين** . والعامل المؤثر فيما يتعلق بإنارة الكهرباء فى المنزل مثلا هو **زر الكهرباء** .. وهكـذا غـير أننـا نوجه النظر إلى أن العامل المؤثر والفعال فى تحليل المشـكلات فـى مختلـف دوائـر الأعمـال ليـس بهذه السهولة ، أو ذاك اليُسْر الذى أوضحنـاه فيمـا يتعلـق بالسـيارة أو الكهربـاء تيسـيرا لشـرح الموضوع وتقريبا للأذهان.

ثالثا : إيجاد بدائل لحل المشكلة : Development of Olternatives

أوضحنا من قبل أهمية تحليل المشكلة ، وكذلك أهمية إختيار العوامل المؤثرة أو الفعالـة أو الإستراتيجية التى تتعلق بها ، وكل هـذه الجهـود تقودنـا إلى القيـام بـالجهود العلميـة المناسـبة لإيجاد الحلول البديلة .. أى أننا من مفهوم اللفظ نعرف ضرورة أن يكون هناك أكثر مـن حـل ، ويرى علماء التنظيم والإدارة أن هذه الحلول البديلة ينبغى أن تكـون قابلـة للقيـاس ، وأن يكـون هناك إرتباط بين هذه الحلول .. أو فى إيجاز " ينبغى بذل الجهد للتعرف على الحلول البديلـة القابلـة للتطبيـق **"Search for and examination of alternative courses of action.**

كما وينبغى أيضا أن يؤخذ فى الإعتبار أنه من النـادر أن توجـد خطـة ، ولا يوجـد معهـا خطط معقولة أخرى بديلة.

There is seldom a plan made for which reasonable alternatives do not exist.

ولعل من الأهمية بمكان أن نُوضّح أن علماء الإدارة يُوجّهون النظر إلى موضوع علـى جـانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بعملية إتخاذ القرار ، والجهود التى تُبذل من أجل السعى نحو إيجاد بدائل لحل المشكلة .. هذا الموضوع هو الدراسة العميقة التى لا تهتم فقط بالجوانب التى تبرز فـور اللحظة immediately apparent ، بل ينبغى دائماً بذل الجهود لمعرفة العوامـل الخفيـة

.. إذ أنه فى كثير من الأحيان يثبت أن البديل الذى لا يشاهد فور اللحظة ، هو البديل الذى تكون خطته أكثر تحقيقاً للكسب بالنسبة للمشروع .

Quite often an alternative not immediately seen proves to be the most profitable way of undertaking a plan.

على أى حال ، فإنه ينبغى على المديرين بعد إختيار العوامل المؤثرة فى حل المشكلات التى يواجهونها ، وبعد الأخذ فى الإعتبار العوامل الظاهرة والخفية ، أن يقوموا بالبحوث والدراسات المستفيضة التى تستند إلى هذه العوامل ، وأن يأخذوا فى الإعتبار الأسس المادية وغير المادية ، والأسس المادية هى تلك التى يمكن ترجمتها إلى أرقام وكميات ، أى كوحدات نقدية ، أو ساعات عمل ، أو وحدات منتجة .. الخ .. أما الأسس غير المادية ، فهى تلك التى لا يمكن التعبير عنها بالأرقام ، كما هو الحال مثلا إذا ما شعرت إدارة المشروع أن الخسارة التى ستلحق بسمعتها يمكن أن تزيد على الأرباح الممكن الحصول عليها نتيجة لصنع السلعة الجديدة.

The management may feel that the loss in prestige may offset the profits to be made on the new factor.

كما وينبغى أن تتم دراسة الحلول البديلة(*) فى ضوء الظروف البيئية التى تحيط بالمشروع ، سواء فى ذلك الداخلية أو الخارجية ، ومن بين العوامل الخارجية ما يأتى :

أ) الظروف البيئية التجارية العامة التى تحيط بالمشروع والتى تتضمن الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

ب) سوق المنتجات التى ينتجها المشروع ، وهذا يتطلب دراسة العوامل التى تؤثر على طلب هذه المنتجات.

(*) يستخدم العلماء والباحثون طريقة بحوث العمليات بهدف تقدير نتائج العمليات التى سيطرقونها . وذلك بهدف معرفة نتائج التغيير فى السياسات التى يضعونها ، وأفضل الطرق لتنفيذها :

- Principles of Operations Research . By H.M. Wagner (Englewood Cliffs.N.J.: Prentice-Hall, 1975).

Please see also :

- Implementing Operations Research. By R.L. Schultz and D.P. Slevin (Management Science. N.Y.: American Elsevier, 1975).

ج) عوامل أخرى ترتبط بالسوق ، كالمكان والموقع واليد العاملة والمواد الأولية . ورأس المال.

ونرجو أن نوضح أن من بين العوامل الداخلية ما يأتى :

أ) تقديرات البيع ، والإستثمار فى المبانى والعقارات والمعدات ، والسياسات . ومختلف العوامل التى تؤثر على نوع التخطيط الذى تعده المنشأة.

ب) طبيعة كبار القادة وأصحاب الأعمال والمديرين والموظفين ومعتقداتهم وسلوكهم ونواحى القوة والضعف فيهم.

Nature, beliefs, behavior, strong points, and weaknesses of the top leaders or owners of the business and often of key executives and employees.

وهناك عوامل أخرى ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان عند إختيار حلول بديلة لحل المشكلات ، منها مثلا:

الأحداث غير المتوقعة Unforeseeable events ، والتى يمكن تعداد بعضها فيما يلى :

أ) حدوث بعض الإضرابات أو الإضطرابات العمالية ، سواء فيما يتعلق بعمال المشروع ، أو المشروعات الأخرى التى تتعامل معها المنشأة . وهذا يترتب عليه بالضرورة تأخير تحقيق البرامج المعدة.

ب) صدور قوانين جديدة ، أو نشوب حروب ، أو حدوث قلاقل أو تغييرات سياسية . أو ظهور إكتشافات جديدة أساسها الخلق والإبداع والإبتكار أو إستخدام تكنولوجيا حديثة .. كل هذه الأمور قد يترتب عليها تغييرات فى أسواق المنتجات.

ج) حدوث تغييرات طبيعية غير متوقعة ، كما هو الحال عند حدوث فيضانات وزلازل وعواصف وثورة البراكين والجفاف نتيجة لعدم أو قلة هطول الأمطار .. الخ وغير ذلك من العوامل التى يصعب على الإنسان التنبؤ بها . ونرجو ملاحظة أنه قد يمكن

للمديرين التنبؤ ببعضها فى الأمد القصير ، غير أنه قد يكون من الصعوبة بمكان التنبؤ بها فى الأمد البعيد.

In the shorter term, managers may be able to forecast the occurrence of some, but for the longer term it may be impossible to premise them with any degree of exactness.

ويرى علماء التنظيم والإدارة ، أنه ينبغى على المنشآت أن تبذل جهدا مستمرا ومتصلا لتحسين عملية التنبؤ ، طالما أنه قد تم التعرّف على الكثير من التقديرات لمستقبل المنشأة من خلال التطبيق ، وتوضيح معالم الطريق ، وتحسين الإجراءات.

Refining the forecast process - that is, once familiarity with estimating the future of the business is gained through practice, sharpening the approach and refining the procedure.-

غير أننا نوجه النظر أيضاً إلى رأى الإقتصادى الكبير ب . س . كيرستيد B.S. Keirstead، فقد نشرت له جامعة أكسفورد فى عام ١٩٥٣ كتاباً بعنوان " بحث فى نظرية الأرباح وتوزيع الدخل An Essay in the Theory of Profits and Income Distribution".

وقد أوضح فى هذا البحث نقطتين على جانب كبير من الأهمية ، حيث يرى من وجهة نظره أنه ينبغى على رجال الأعمال التفريق بينهما قبل التنبؤ بالتطورات الإقتصادية فى المستقبل .. هاتان النقطتان هما ضرورة التفرقة بين المخاطرة risk وعدم اليقين uncertainty، وهذان العنصران متداخلان عند تقدير التنبؤ .. فعدم اليقين هو المعنى الذى ينطبق على التنبؤات وعلى وجه الخصوص البعيدة المدى .. أما المخاطرة ، فهى اصطلاح يُستخدم لتوضيح معالم فرصة قابلة للبيان عن طريق لغة الأرقام .. مثلا حساب التوزيع المحتمل لناتج عمليات التشغيل الحالية لنشأة من المنشآت .. وكذلك يمكن لرجال الأعمال فى الدول الرأسمالية تحصين أنفسهم ضد المخاطرة عن طريق أساليب التأمين المتعددة التى توجد فى نطاق النظم الرأسمالية والتى منها مثلا بورصات العقود الحاضرة والآجلة لمختلف السلع والمحاصيل ، ولذلك فإنه عند القيام بالبحوث

والدراسات التى تتعلق بإيجاد الحل البديل تمهيدا لإتخاذ القرار . فإنه غالبا ما تكون التنبؤات غير المؤكدة هى التى تضفى صفة الموضوعية على القرار الذى سيُتّخذ.

كما ويرى هذا العالم ، أن رجال الأعمال ، على إختلاف أوجه نشاطهم وتعدُّد منشآتهم . يميلون إلى تقبُّل " مجموعة معينة من التنبؤات " والسبب فى ذلك أنهم ينتمون عموما إلى نفس الفئات الإجتماعية ، وينالون تعليما متشابها وخبرة متشابهة ، ويعيشون فى بيئة فكرية مشتركة ، وينتسبون إلى نفس النوادى ، ويقرأون نفس الجرائد والمجلات والتقارير ، ويستمعون إلى نفس الخطابات أو يقومون هم أنفسهم بإلقائها.

وقد أوضحنا من قبل أن من بين العوامل التى يأخذها المديرون فى حسبانهم عند تقديرهم لتنبؤات المستقبل غير المتوقعة ، موضوع الخلق والإبداع والإبتكار وإستخدام التكنولوجيا الحديثة ، وهذا الموضوع له أثر بالغ الأهمية فى دوائر الأعمال ، وقد إرتبط هذا المفهوم بما له من أثر فى الحياة الإقتصادية بإسم العالم " جوزيف أ. شومبيتر Joseph A. Schumpeter". وهو من أساتذة جامعة " هارفارد " ، فقد أصدرت له جامعة هارفارد فى عام ١٩٥١ كتابا يعتبر من الكتب الهامة والقيمة فى عالم الفكر الإقتصادى ، هو كتاب " نظرية التطور الإقتصادى The Theory of Economic Development" . وقد أوضح هذا العالم فى هذا الكتاب القيِّمْ مفهوم الخلق والإبداع والإبتكار ، بأن التغييرات التى( ) تحدث عند إدخال سلع جديدة ، أو إنتهاج أسلوب مُسْتَحْدثْ فى تجميع المنتجات عند القيام بعملية الإنتاج . وهذا التغيير يمكن تصنيفه فيما يلى :

أ) إدخال سلع جديدة ، أو إستحداث مزيد من الجودة على السلع الحالية.

ب) إستخدام أساليب مستحدثة عند القيام بعمليات الإنتاج.

ج) فتح أسواق جديدة.

د) التوصل إلى موارد جديدة.

Please see Also : The Technology of Measuring Change. By M.D. Dunnette, ed., Work and Nonwork in the year 2001. (Monterey, Calif.: Brooks, Cole, 1973).

هـ) إعادة تنظيم الصناعة على أسس حديثة.

أما فيما يتعلق بإستخدام ما قـد يطرأ مـن تغيير فـى التكنولوجيـا Technological change ، فـإن العـالم الأمريكـى " ييـل برونـزن Yale Bronzen " ، يـأخذ بـالمفهوم الشائع فى مختلف الأوساط ودوائر الأعمال ، وهو إنّه التغيير الذى يتضمن تحولاً فى دالة الإنتاج .. أى العلاقـة الفنيـة بـين المدخـلات Inputs ، مـن أرض ، وعمـل ، ورأس مـال .. وبـين المخرجات Outputs من المنتجات المختلفـة .. كمـا ويـرى أن كـل أسـلوب لتجميـع المـوارد الإقتصادية فيه قدر من إستخدام التكنولوجيا ، وأن التغيـيرات التكنولوجيـة بالنسـبة للأسـلوب المستخدم تعنى إما زيادة الإنتاج من نفس المجموعة combination مـن المـوارد ، أو إنتـاج نفس القدر السابق إنتاجه من المنتجات بمقدار أقل من الموارد.

وعلى وجه العموم ، فإننا نرجو أن نوجـه نظـر البـاحثين والدارسـين فـى مختلـف دوائـر الأعمال إلى أن موضوع الخلق والإبداع والإبتكار والتغييرات التى تحدث فـى عـالم التكنولوجيـا ، إنما هو موضوع دقيق ، إذ يصعب مثلا أن نتصور ، من واقع الحياة العملية ، أن هناك تغييراً قد يحدث فى أساليب الإنتاج ، ثم لا يؤثر هذا التغيير فى وقت مـا ، قَرُبَ أو بَعد ، علـى جـودة البضائع التى تُنتج حالياً ، وبالتالى كما نرى ، فإن التغيـير فـى التكنولوجيـا غالبـاً مـا يـؤدى إلى تغيير فى المنتجات الحالية إلى الأفضـل مـن حيـث الجـودة والإسـتخدام ، أى يـؤدى الى الخلـق والإبداع والإبتكار.

رابعا : تقييم البدائل لحل المشكلة : Evaluation of Alternatives

من الأهمية بمكان أن نوضح أنـه بعـد القيـام بـالبحوث والدراسـات التـى تتعلـق بـالحلول البديلـة ، ينبغـى إجـراء تقييمـا شـاملاً للحلـول البديلـة Evaluation of alternative courses of action.

وهذا التقييم ينبغى أن يتضمن جميع العوامل التى أُخذت فى الإعتبار عند القيام بالبحوث والدراسات التى تتعلق بالحلول المرتبطة بحل المشكلة. ويرى علمـاء التنظيـم والإدارة ، ويظـاهرهم فى ذلك علماء الإقتصاد .

أنه ينبغي إعطاء أهمية خاصة لما يأتي :

أ) قد يبدو أحد الحلول عند وضعه موضع التطبيق أكثر قدرة على تحقيق الربح ، غير أنه قد يتطلب الكثير من المال السائل ، وفي نفس الوقت قد يكون العائد الذى يترتب على الأخذ بهذا الحل بطيئاً.

One alternative may appear to be the most profitable course of action but may require a large outlay of cash and a slow payback.

ب) وجود حل آخر ، قد يكون أقل قدرة على تحقيق الأرباح ، غير أنه في نفس الوقت يتضمن مخاطر أقل.

Another course may be less profitable but involve less risk.

ج) مع وجود هذه الحلول ، قد يوجد حل يتفق مع أهداف الشركة البعيدة.

Still another course of action may better suit the company's long-range objectives.

أى أن عملية التقييم من بين البدائل قد تكون أكثر سهولة ويسرا ، لو أن المنشأة حصرت أهدافها مثلا في تحقيق أكبر قدر من الربح في أقل فترة زمنية ممكنة ، أى في الأمد القصير .. أو أن المنشأة مثلا لديها أية مُشكلات تتعلق بالتدفقات النقدية وتوفير السيولة النقدية اللازمة ، أو أن المنشأة ليست لديها أية مُشكلات فيما يتعلق بالعوامل التى أخذتها في الحسبان عند إجراء البحوث والدراسات التى تتعلق بحل المشكلات ، ثم الأهم من ذلك ليس لديها مُشكلات فيما يتعلق بتقدير هذه العوامل بلغة الأرقام ، أى بترجمة هذه العوامل بلغة الحساب ، غير أن الصعوبة في الواقع تكمن في أن المديرين عند تقييم المشكلة يجدون أنها مليئة بالعوامل غير اليقينية ، فهناك مُشكلات العُسر في رأس المال ، ومشكلات العوامل غير الملموسة أو غير المحسوسة ، بحيث يكون التقييم غالبا في غاية الصعوبة.

The problem is so replete with uncertainties, problems of

capital shortages, and intangible factors that the evaluation is usually very difficult.

ومما لاشك فيه أنه ينبغى دائما عند تقييم الإحتمالات ، أن يكون فى إعتبار المديرين إختيار الحل الذى يُقدّم أفضل الإحتمالات التى تسهم فى تحقيق أهداف المنشأة.

Select the one that offers the best probability of contributing to the firm's objectives.

ويرى علماء التنظيم والإدارة كما أوضحنا ، أنه مما يُيسّر على المدير عملية التقييم وجود عوامل يمكن قياسها بالمال : كساعات العمل للأشخاص ، والماكينات ، ووحدات الإنتاج ، وعائد الإستثمارات ، أو أية عوامل أخرى يمكن تقييمها عدديا ، غير أنه أيضا ينبغى عليهم أن يأخذوا فى الإعتبار عند التقييم ، أنه قد يكون هناك احتمال وجود هامش كبير للخطأ عند التقدير.

There may be estimates, with a possible wide margin of error.

كما وينبغى عليهم أن يأخذوا فى الاعتبار وجود مثل هذا الهامش للخطأ فى العوامل الأخرى غير الملموسة.

أمثلة تطبيقية للعوامل الملموسة وغير الملموسة :

أ) عند وضع حلول تتعلق بخطة الإنتاج فى أحد المصانع ، فإنه يمكن إعتبار عدد الساعات التى تكون فى القدرة تشغيل الآلات أثناءها ، وكذلك الإستخدام الأمثل للطاقة البشرية ،هذه مقاييس صحيحة ملموسة يتم التقييم على أساسها.

ب) يمكن فى كثير من الحالات القيام بتحديد الأعمال التى يسهل تحضير ميزانيات تقديرية عن أرباحها وخسائرها ، وبذلك يسهل اختيار الأكثر ملاءمة للمشروع.

ج) قد تجد الشركة نفسها فى موقف يتطلب تقييم حسن علاقاتها(*) مع العمال ، أو مواقفها مع السلطات الحكومية ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بقوانين الضرائب ، فإن هذه أمور غير ملموسة يصعب تقييمها.

د) إذا وجد المشروع فى يوم من الأيام أن هناك سلعاً منافسة غمرت الأسواق ، بطراز جديد يُرضى رغبات وأذواق المستهلكين ، وذلك نتيجة لبحوث ودراسات أجراها المنافسون ، واذا وجدوا أن سلعتهم أصبحت غير مرغوب فيها ، فإنه فى مثل هذه لأحوال يمكن القول أن هذا العامل كان غير ملموس فى تقدير المسئولين عن هذه الشركة.

من أجل ذلك نعتقد أن هناك بعض التبرير " لهؤلاء الذين يسخرون ويُعرِّفون رجل الأعمال الناجح ، بأنه ذلك الرجل الذى يُحْسِن التَكَهُّن والتخمين ".

"A successful businessman has been cynically described as a person who guesses right ".

ولعل خير ما نوجه إليه الأنظار ، هو رأى غالبية علماء التنظيم والإدارة ، فى أن فشل التقييم إنما يرجع أساساً إلى الأخطاء التى تُرتكَبْ فيما يتعلق بالمنهج العلمى للتقدير.

Basic shortcomings in appraisal methodology.

خامسا : الإختيار من بين البدائل : Selection from Alternatives

تكاد تكون عملية الإختيار النهائى من بين البدائل Final selection from alternatives ، من أهم العمليات التى يوليها المديرون غاية أهميتهم ، وذلك لأن عملية الإختيار هذه هى بالدرجة الأولى اختيار خطة عمل من بين الإحتمالات العديدة التى أمامه ، فهى عملية وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة.

* See : Managerial Process and Organizational Behavior. By A.C. Filley, R.J. House, and S. Kerr (Glenview, Ill. : Scott, Foresman, 1976).

وفيما يلى النص :

The final seleotion of a course of action from the alternatives is necessarily a weighing the expect result against the objectives sought.

وينبغى وزن هذه النتائج المتوقعة فى ضوء أهداف المشروع كوحدة شاملة ، إذ يعتقد علماء التنظيم والإدارة أنه فى حالة إذا ما كانت الحلول تتعلق بإدارة من الإدارات ، أو قسم من الأقسام ، فهناك إحتمال أن تكون الحلول المُثلى التى توضع للإدارة أو القسم . قد تكون هذه الحلول فعلاً هى الأفضل بالنسبة للإدارة أو القسم بصفة منفردة ، إنما إذا أخذ فى الإعتبار صالح المشروع ككل ، فحينئذ لا تُعتبر هذه الحلول هى المُثلى.

وممالاشك فيه ، أن هناك بعض الصفات التى إذا توافرت فى المديرين . أضافت إلى قدرتهم فى حسن الإختيار .

وفيما يلى نورد بعض هذه الصفات :

(أ) الخبرة : Experience

يمر المدير بعديد من التجارب أثناء أدائه لوظائفه الإدارية . والمدير القدير يلجأ دائماً إلى الدراسة الموضوعية لأى تجربة يجريها ، أو أى تجربة تفرض عليه الظروف أن يمر بها ، ومن هذا المنطق فإنه يخرج دائماً من تجاربه الماضية بدروس مستفادة من النجاح أو الفشل تُنير له الطريق نحو العمل فى المستقبل.

" The success or failure of past experience tends to give him a guide for future action ".

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية ، تكسب المديرين رويداً رويداً مزيداً من الخبرة ، ثم تتعاظم هذه الخبرة كلما تزايدت مسئوليات المدير . وتقوم هذه الخبرة بدور هام فيما يتعلق بتقييم البدائل لحل المشكلة.

وهناك من يعتقد أن الإتجاه نحو إعتبار الخبرة ، إلى حد ما خير مرشد . له ما يبرره.

" To some extent, the attitude that experience is the best teacher is justifiable ".

وأصحاب هذا الإعتقاد يرون أن المدير لا يتبوأ مكانه إلاّ إذا أثبت أثناء تدرُّجه في سلم الهرم الإدارى أنه فعلا كان على مستوى القُدْرَة في اتخاذ قرارات صائبة ، هذا بالإضافة إلى أن مشاركته في إتخاذ القرارات ، ومعايشته للبرامج التي تنجح أو تفشل ، وفترات التأمّلُ التي يقضيها في التفكير ومحاسبة النفس soul-searching ، كل هذه الأمور تُخْتزنْ في ذهنه ، ويكون لها أثرها إلى حد ما في عملية الإختيار.

غير أنه يمكن القول أيضاً أنه رغماً عن ذلك ، فإن هناك العديد من المديرين الذين لم يستفيدوا من أخطائهم السابقة ، والذين يبدو عليهم أنهم لن يكتسبوا الأحكام الصائبة التي تحتاج إليها مشكلات منشآت الأعمال الحديثة.

There are many managers, however, who have not profited by their errors in past situations and who seem never to gain the seasoned judgment so many modern business problems require.

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أننا ينبغي أن ننظر بحذر إلى موضوع الخبرة فيما يتعلق بالدروس المستفادة من التجارب الماضية ، فغالباً ما تكون مشكلات الحاضر مختلفة عن المشكلات الماضية ، وفي مثل هذه الحالة يُصبح من غير المناسب تطبيق الدروس المستفادة من تجارب الماضي على تجارب الحاضر .. فقد يأخذ المدير الجديد توجيهاً وإرشاداً من خبرة المدير السابق الذى تقاعد عن العمل ، ثم يجد أن هذه الخبرة لا تصلح للتطبيق فيما يواجهون من مواقف.

What successor to a retired manager, while gaining guidance from his predecessor's experience, has not found that this experience is not applicable to his own situation ?

(ب) إجراء التجارب Experimentation

من الأساليب المعروفة فيما يتعلق بتقرير أحد البدائل لحل المشكلات . أسلوب إجراء التجارب عليها جميعاً ، ثم معرفة ماذا سيحدث ؟

Try the various courses of action and see what happens.

غير أن أسلوب إجراء التجارب هذا ، غالباً ما يُطبق في مجالات البحث العلمي fields of scientific inquiry ، وقد ثار الكثير من الجدل والنقاش حول مدى تطبيق هذا الأسلوب في محيط دوائر الأعمال ، فهناك من يعتقد أنه إزاء العوامل العديدة التي يقابلها المدير ، وعلى وجه الخصوص العوامل غير الملموسة ، فإنه يتعين على المدير أن يتولى بنفسه إجراء التجارب ، آخذاً في الإعتبار جميع الإحتمالات ، ومن خلال إجرائه بنفسه لهذه التجارب يستطيع أن يختار البديل الأفضل ، معتمداً في هذا الإختيار على خبرته العملية actual experience.

ويهمنا أن نوضح أن عالم الإدارة " و . هـ . نيومان W. H. Newman قد كتب عن أسلوب التجارب في كتابه القيم Business Policies and Management ، موضحاً أن أسلوب إجراء التجارب .. لا ينبغي إستخدامه إلا بعد إستنفاد أساليب التخطيط الأخرى.

" The experimental technique ... should be utilized as a last resort after other planning techniques have been tried ".

ولعل السبب واضح فيما يتعلق باعطاء مثل هذه النصيحة ، فأسلوب إجراء التجارب أسلوب باهظ الثمن وفادح التكاليف في محيط مشكلات إدارة الأعمال ، إذ ينبغي لإجراء هذه التجارب الحصول على مختلف السلع ، والقوى العاملة اللازمة .. وغير ذلك من الأدوات والمعدات التي تتطلبها البرامج المعدة لتحقيق هذه التجارب.

وهناك بعض المشروعات التي يتضح أن إنتاجها يحتاج دائماً إلى الخبرة والتجربة معاً ، وذلك كما هو الحال عند تصميم إحدى الطائرات الجديدة ، فان الشركة المنتجة تستفيد من

خبرتها وخبرة الشركات المنتجة الأخرى ، غير أن الدراسات أوضحت أن الخبرة وحدها لا تكفى لتحقيق النجاح المطلوب ، وأن الأمر يتطلب ضرورة إجراء التجارب حتى يمكـن إختيـار التجربـة الأفضل.

(ج) دراسة الإقتراحات وتحليلها Study and analysis of proposals

ولعل من أكثر الأساليب شيوعا لإختيار البديل الأفضل ، أسلوب البحث(•) . فقد أثبـت هذا الأسلوب أنه أفضل الأساليب فاعلية.

Certainly one of the most effective techniques, is research.

ويتطلب أسلوب دراسة الإقتراحات وتحليلها ما يأتى :

- تجزئة المشكلة الإدارية إلى أجزاء ، ثم دراسة كل جزء من الأجزاء التى تتكون منها ، ودراسة المشكلة ككل مع الأخذ فى الاعتبار العوامل الإستراتيجية المؤثرة فيها.
- يعتبر أسلوب الدراسة والتحليل أقل تكلفة من أسلوب إجراء التجـارب ، فممـا لاشـك فيه أن الوقت والجهد المبذول ، والأوراق المستعملة ، وغير ذلك من المتطلبـات ، أقـل تكلفة من تكاليف إجراء جميع التجارب.
- يمكـن عـن طريـق الدراسـات العميقـة والتحليـل الدقيـق إسـتنباط الكثـير مـن الإستنتاجات ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالعوامل غير الملموسة التـى لا تخضـع للقيـاس الرياضى ، والتى قـد تشـمل مواقـف القـوى العاملـة ، والمتعـاملين مـع المشـروع ، والمتطلعـين إلى السلطة ، أو نظرة المجتمع إلى طبيعة العمل الذى تقوم به المنشأة.

ويهمنا أن نوجه النظر إلى أن أسلوب دراسة الإقتراحات وتحليلها لا يمكن أن نتوقـع منـه أن يستبعد المجالات غير المؤكدة فى تخطيط الأعمال.

Even though research cannot be expected to eliminate areas of uncertainty in business planning.

• See : Selection and Evaluation of Alleratives in Repetitive Decision Making. By D.L. Rados (Administrative Science Quqrterly, 17, 1972).

غير أن هناك شبه إجماع على أن هذا الأسلوب يساعد كثيرا على إظهار بعض العوامل غير الملموسة ، وبذلك يمكن تقييمها وفقاً للتقديرات الشخصية المستمدة من النشاط العملى ، وعلى أى حال فينبغى على المحلل القدير أن يعرف تماماً حدوده limitations ، وأن يسهم بالقدر الذى يستطيعه من سلامة الرأى القائم على الدراسة والبحث ، فى تحقيق أهداف البحث الذى يجريه.

وأخيراً .. نحب أن نوجه النظر إلى أن التحليل والتقييم للحلول البديلة ، كثيرا ما يكشف عن آراء تنصح بأنه من الأفضل إستخدام طريقين أو أكثر من هذه الحلول ، وأن المدير( ) الذى يعنيه الأمر قد يقرر تطبيق أشياء عديدة ، ويرى أن ذلك أفضل من إتباع البديل الوحيد الأفضل.

Often an analysis and evaluation of available alternatives will disclose that two or more courses are advisable and the manager concerned may decide to do several things rather than the one best thing.

ويهمنا أن نوجه النظر إلى ضرورة إتباع الأساليب العلمية عند إعداد الطرق أو الخطط المختلفة ، وعند وضعها موضع التنفيذ ، أو بكلمات أخرى .. فان الخطط لا تحقق أهدافها بنفسها .. فالخطط تحتاج إلى تجزئتها إلى مزيد من الخطط التى ترتبط بكل جزئية من جزئيات الشركة .. وبإهتمام المدير المختص بهذه الخطط الفرعية اللازمة .. وذلك من أجل وضع الخطة الرئيسية موضع التنفيذ ، وبحيث تصبح حقيقة واقعة.

In other words, plans do not accomplish themselves. They require a breakdown into further plans, with each segment of the company and each manager concerned

---

• أرجو أن أوجه النظر هُنا إلى أن هُناك إجماعُ بين علماء الإدارة على أن شخصية المدير لها دور كبير فى إتخاذ القرار السليم والمناسب ، ويمكن الرجوع فى ذلك إلى :

Personality as Influencing Factor in Decision Making "Organizational Behavior and Human Performance , 15. 1976).

executing the subsidiary plans necessary for making a basic plan a reality.

إننا نرجو من الذين يريدون أن يتعمقوا فى دراسة هذا الموضوع أن يرجعوا إلى كتاب " نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems " الذى أصدره فى عام ١٩٧٤ " د. جوردن ب . دافيس (*) أستاذ نظم المعلومات الإدارية بجامعة مينيسوتا ، وهو فى نفس الوقت مدير مركز أبحاث نظم المعلومات الإدارية بهذه الجامعة .. وقد أوضح فى مؤلفه القيم الكثير من الأمثلة عن طريق رسم " أشجار المعلومات لاتخاذ القرار Decision Trees " .. ونوجه النظر بصفة خاصة إلى ما أورده عن المعلومات التى يحتاجها المستثمرون الأمريكيين لكى يضعوا أموالهم فى استثمارات فى الدول النامية .. إنها معلومات تُصاغ بأسلوب علمى لإتخاذ القرار ، يا ليت الباحثين والدارسين والمسئولين يتعرفون عليها ، ويتفهمونها ، لكى يتكيَّفوا مع عصر الثورة الإدارية الذى يهتم بالقرارات ويستفيدوا من مراكز دعم القرارات ، وعلى وجه الخصوص مركز دعم القرار الملحق برئاسة مجلس الوزراء هنا فى مصر.

وكذلك المؤلف الآخر ، وبنفس العنوان الصادر فى عام ١٩٧٥ تأليف الأستاذ " بول(**) سيجل ".

ومما لاشك فيه أنه بعد القيام بجميع الدراسات السابقة ، والتعَرُّف على أكثر الاحتمالات ترجيحاً لصالح المشروع ، وأكثرها ايجابية من حيث تحقيق الأهداف . تأتى الخطوة الأخيرة .. وهى اتخاذ القرار.

سادساً . إتخاذ القرار العلمى The Scientific Decision Making

أوضحنا من قبل أهمية الأسلوب العلمى فى جمع البيانات التى سيُتَّخَذُ القرار على أساسها .. وأهمية أن تكون هذه البيانات متعلقة بموضوع القرار .. ومحايدة .. وأن لا تشوبها أية

(*) Management Information Systems. By Gordon B. Davis (McGraw-Hill Book Company, 1975).

(**) Strategic Planning of Management Information Systems. By Paul Siegel. (Petrocelli Books, New York, 1975).

شائبة من الإنحياز إلى إتجاه معين .. وفى جميع الحالات ، ينبغى دائماً وضع معايير للحكم Establish Criteria of Judgement ، وذلك حتى يمكن تقييم البدائل المقترحة لحل المشكلات ، ويرى علماء التنظيم والإدارة أن هذه المرحلة تعتبر من أدق مراحل عملية اتخاذ القرارات ، حيث يمكن أن تتداخل فى هذه المرحلة قيم وتطلعات الفرد والمشروع على السواء .. ويجد الإدارى نفسه أمام عدة حلول ، وجميع هذه الحلول مُصاغة بأسلوب علمى . بحيث يوضع أمام المسئولين كافة الجوانب المحيطة بكل حل يمكن أن يُتّخذ القرار على أساسه ، ويُراعى فى هذه الدراسة تحقيق التنسيق على قدر الإمكان بين جميع الوحدات الإدارية التى يتضمنها المشروع. حتى يَحْدُث التكامل بين شبكة العلاقات المعقدة التى تتضمنها الوحدات الكبيرة على وجه الخصوص .. أى أن الإدارى يقوم بتقييم هذه الحلول أو البدائل لتقدير النتائج المترتبة على كل منها .. وهو فى هذا عليه أن يُدْخِل فى الاعتبار العوامل الظاهرة والخفية .. ثم يختار أفضل هذه البدائل باعتبارها أكثر الحلول احتمالا(*) للنجاح.

أو كما يقول العالم الكبير المعاصر " د. جوردن ب . دافيس " أستاذ نظم المعلومات الإدارية فى جامعة مينيسوتا " عليه أن يختار البديل الذى يحقق أقصى فائدة لشئ ما .. كالأرباح ، أو حجم المبيعات ، أو المنفعة ..".

Choose the alternative which maximizes something, such as profit, sales volume, or utility.

أى أن الهدف من إتخاذ القرار ينبغى أن يكون دائماً فى ذاكرة من سيتّخذونه ، سواء فى ذلك الأهداف العامة ، أو الأهداف الفرعية للوحدات الإدارية التى يتضمنها المشروع. كما وينبغى أن يُلاحظ أن القرار العام قد يتضمن العديد من القرارات ، كالقرارات التنظيمية ، والقرارات

(*) See : Decision Processes : An analysis of Power-Sharing at Senior Organizational Levels. By F.A. Heller. In R. Dulrin. ed., Handbook of Work, Organization and Society (Chicago : Rand McNally, 1976).

See also : Greative Person and Greative Process. By F. Baron. (New York : Holt, Rinehart. and Winston. 1969).

التنفيذية. كما ويمكن تقسيم القرارات وفقاً لجوانبها الموضوعية : .. قرارات تتعلق بالسياسات العامة .. قرارات تتعلق بالتخطيط العام .. أو بعض الإدارات المعينة .. قرارات تتعلق " بوظائف المشروع " .. الخ .. وكذلك يرى علماء التنظيم والإدارة إمكان تقسيم القرارات حسب أهميتها : .. فهناك مثلا القرارات الإستراتيجية .. والقرارات التكتيكية .. والقرارات الروتينية .. الخ.

ونرجو أن نوجه نظر الباحثين والدارسين أيضا إلى المؤلف القيم الذى أصدره العالم الكبير " هربرت سايمون " فى عام ١٩٦٠ بعنوان :

" العلم الجديد فى إتخاذ القرار الإدارى

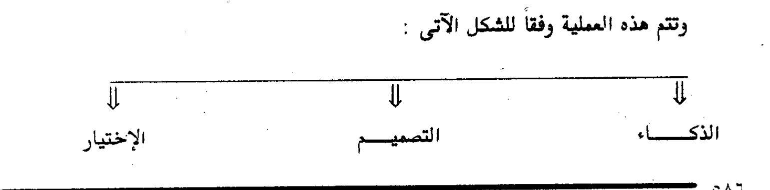
The New Science of Management Descision."

فإن فكر هذا العالم مازال يُعتبر أساسا لكثير من الكتاب والعلماء المهتمين بالعلوم الإدارية .. وهو فى مؤلفه القيم هذا يرى أن عملية إتخاذ القرار تتكوّن من ثلاث مظاهر رئيسية It consists of three Major Phases تبدأ بالذكاء Intelligence .. ويتمثل هذا الذكاء فى البحث فى إطار الظروف المحيطة بالعمل عن الجوانب التى تحتاج إلى قرارات . وتجميع المعلومات عنها ، وتبويبها ، وتمحيصها للبحث عن المفاتيح التى يمكن عن طريقها التعرف على المشكلة Clues that may identify problems.

أما الظاهرة الثانية ، فانها التصميم Design . وهو عبارة عن الإبتكار . وإيجاد الطرق المحتملة للحلول ، وتحليلها ، وتقييمها واستنباط حلول ، ثم وضع هذه الحلول موضع التقييم.

أما الظاهرة الثالثة ، فهى الإختيار Choice ، وهو عبارة عن اختيار البديل الأفضل من بين الحلول المتاحة ، ثم وضع هذا البديل الأفضل موضع التنفيذ.

وتتم هذه العملية وفقاً للشكل الآتى :



ومن هذا الشكل يتضح أن " هربرت سايمون " يرى أن هذه المظاهر الثلاث الرئيسية التى تمر بها عملية إتخاذ القرار عمليات متداخلة .. بمعنى أنه يرى أنه لا يمكن الفصل بين كل ظاهرة وما بعدها .. فلا يمكن تصور حد معين يقف عنده الذكاء .. أو التصميم .. أو حتى الاختيار للتنفيذ ..

وفيما يلى رأيه :

" يمكن تصور عملية إتخاذ القرار على أنها عملية تدفق من الذكاء إلى التصميم ثم الإختيار .. غير أن نتائج كل مرحلة قد تعود إلى المرحلة السابقة للبدء من جديد .. وعلى هذا الأساس . فإن هذه المراحل عناصر لعملية مستمرة .. فمثلا قد يكون الإختيار هو رفض جميع الحلول المقدمة ، والعودة إلى مرحلة التصميم ، من أجل تصميم مزيد من الحلول".

وفيما يلى نص وجهة نظره :

The decision process can thus be conceived of as a flow from intelligence to design and then to choice, but at any phase the result may be return to a previous phase to start over. The phases are thus elements of a continuous process. For example, the choice may be to reject all the alternativs and to return to the design phase for generation of additional solutions.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هذا العالم قسّم القرارات إلى ثلاثة أنواع :

القرارات الوسيطة Intermediary Decisions وينبغى على من يتلقاها أن ينفذها وفقاً للتعليمات الصادرة إليه ..

وقرارات استئنافية Appellate Decisions ، يمكن للمسئولين فيها إتخاذ القرارات المناسبة فى ضوء المعلومات الجديدة التى يستفسرون عنها .

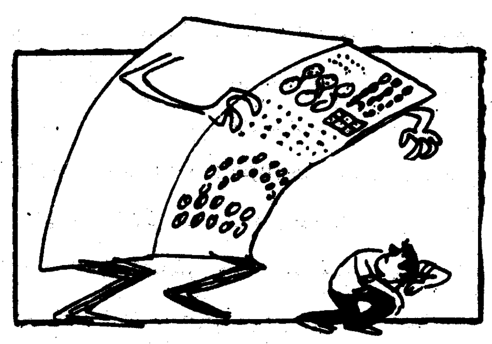
وقرارات ابتكارية Creative Decisions ، وهذه يقوم بها الإدارى القادر فى علمه ، والمتمكّن من نفسه ، والعارف بجميع الظروف والأوضاع المحيطة بحيث يستطيع مواجهة مراكز المعارضة .

ومن هذا المنطق فإنه أثار موضوع إمكان وضع جداول لمختلف القرارات لكى يسترشد بها الجهاز الإدارى على كافة مستوياته ، وبحيث يتم تعبئة كافة الجهود العلمية التى تتطلبها مراحل إتخاذ القرار بالنسبة للحالات التى تستجد وفقا لظروف المنشأة وأوضاعها الخاصة.

القرارات الإبتكارية .. والعوامل السيكولوجية :

يرى علماء الإدارة أن من أصعب القرارات ، تلك القرارات الإبتكارية التى يرتبط تنفيذها بإحداث تغييرات لم تعتدها القوى العاملة فى المشروع ، وحينئذ تصطدم هذه القرارات بما يطلق عليه العلماء جمود الرغبات النفسية لدى الأفراد والتى تتمثل فى مَيْلِهمْ نحو عدم التغيير .. أى "الجمود النفسى Psychological Inflexibilities" ، بل إن البعض يرى أن العامل النفسى هو واحد من أهم عوامل الجمود الداخلى فى المنشآت One of most the important internal inflexibilities is Psychological وهم يضربون العديد من الأمثلة ، ومنها مثلا أن الشركات التى اعتادت على أن تُغْدق وتُسْرف على أدائها لأعمالها .. هذه الشركات يصعب عليها أن تطبق برنامجا لخفض التكاليف .. أى التقشف.

A company may be so imbued with a tradition for operating flamboyantly or expensively that a program of retrenchment is difficult.



ان سنة الحياة التطور ... وتختلف درجة التطور بين منشــــاة واخرى تبعا لقدرة القوة العـــاملة على تقبل التغييرات ... غير أن علماء الادارة يوضحـون أن هــذا التطور كثيرا ما يصطدم بما يطلقون عليه « جمود الرغبات النفسية لدى الأفراد » ، ويتمثل هذا الجمود فى ميلهم نحو عدم التغيير ، واذا كان علينا هنا فى مصر ، وفى العالم العربي ان نساير الدول المتقدمة فى الأخذ بالأساليب التكنولوجية الحديثة ، فان هذا يعنى ـ من بين اشياء كثيرة ـ استخدام الالات على نطاق كبير ، ومــا يترتب على ذلك من ضرورة توافر كافة الخبرات القادرة على تشغيلها فى مهارة ويسر.. وهذا يتطلب خطة تقدمية لتدريب القوى العاملة تستهدف تطوير الامكانيات وتطوير قدرات القوى العاملة بما يفوق ويسبق تقدم الالة وذلك حتى لا تنظر القــوى العاملة الى الالة نظرة فيها خشية وفيها رهبة ، وفيها شعور بالنقص تجاهها .. وهنا تحدث فجوة فى التعامل مع الالة نتيجــة لعدم التوافق وشعور العامل بانه تابع لها !...

وكذلك يضرب علماء الإدارة مثلا بما يحدث فى خلال فترات الحروب ، فإنه يسيطر على المجتمع فكرة الإنتاج .. الإنتاج مهما كان الثمن production at any cost . غير أنه بعد عودة السلام ، وعودة الظروف العادية التى تلعب المنافسة فيها دورا هاما فى الترويج للمبيعات ، ويكون للسعر دور هام فى ذلك ، يتطلب الأمر تغيير ما إعتادت عليه القوى العاملة أثناء الحرب لتقابل مقتضيات السلام ، ومن هذه العادات تنمية الشعور بضرورة خفض التكاليف لأعتبارات المنافسة competitive cost-consious. وقد وجدت الشركات فعلا فى أعقاب الحرب العالمية الثانية صعوبة كبيرة عندما اتخذت هذه القرارات.

ومما لاشك فيه أن علماء الإدارة يتفهمون جيداً أسباب هذه الرواسب النفسية التى تقف حائلا أمام تحقيق أهداف التغيير .. أن هناك رغبة من الناس لمقاومة التغيير.

There is a tendency for people to develop resistance to change.

أننا نعتقد أن القرارات الإبتكارية تحتاج إلى إرادة الصمود التى تقترن بملكة الخلق والإبداع ، وكذلك القدرة على ابتكار أساليب تساعد على أن يتفهم الناس مقتضيات التغيير . وأن أهداف التغيير ترتبط أساسا بمصالح هؤلاء الذين يشاركون فى صنعها.

غير أننا مع ذلك نذكر حقيقة مؤسفة يذكرها علماء التنظيم والإدارة ، وهى أن كثيرا من المديرين قد عانوا من أجل تخطيط جديد ، وذلك يرجع ببساطة إلى عدم رغبة الناس فى التغيير ، وعدم قدرتهم على تقبل ذلك.

Many managers have been frustrated in their attempt to institute a new plan simply by the unwillingness or inability of people to accept the condition of change.



مثل من أمثلة الحوافز الايجابيه ... والسلبية

من الحقائق المتعارف عليها فى علم الادارة ان الحوافز الايجابية تؤدى فى الغالب الأعم الى ارتفاع المعنويات ، وبالتالى الى زيادة الانتاج ... واذا كانت الحوافز الايجابية اثبتت نجاحها مع الحيوان ، فانها من باب أولى – اذا استخدمت بكفاءة – تسهم فى رفع معنويات الانسان ، وتشجع روح انتماء القوى العاملة وتضافرها من أجل تحقيق أهداف المشروع ، وبذلك تساعد على ايجاد مناخ ملائم يتوافر فيه تحقيق الأسلوب الأمثل الذى تؤدى به القوى العاملة عملها فى نطاق العملية الادارية ... ان الادارة تنظر الى الانسان على اساس انه العامل الرئيسى فى الانتاج .

من أجل ذلك نوجـه النظر إلى أن القـرار الـذى يُتَّخَذْ ينبغـى أن يـأخذ فـى الإعتبار العوامل الإنسانية ، بحيث لا يقف صانعوا القرار عند حد إختيار البديل المادى الأصلح ، بل اختيار قدرة الحل البديل الذى سيصدر به القرار المناسـب فـى أن يضع موضع التنفيذ إمكانية تحقيق الهدف فى ضوء جميع الظـروف المحيطـة بالمشروع ، سـواء علـى الصعيـد المحلـى(*) أو المنطقـة التـى ينتمـى أليهـا ، أو الصعيد الدولى.

الفرق بين إتخاذ القرار .. والتعليمات Instructions

تبين لنا من العرض السابق مفهوم القرار ، وكيف أنه يتعلق بمشكلة ، والسعى نحو إيجاد الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلة .. وهذا الأسلوب الأمثل هو الذى يصدر به قرار.

غير أن هناك فارقاً كبيرا بين القرار .. والتعليمات التوجيهية التـى يُصدرهـا المديـرون مـن أجل توجيه مرؤوسيهم ، وأن يكون سلوكهم فى حدود النظام والأخـلاق Discipline and Morale . فمن المعروف أن كل إدارى يهتم جيدا بسلوك مرؤوسيه ، وضـرورة أن يتسـم هـذا السلوك بالقيم والأخلاق المرعية ، وأن يراعى فى ذلك الأحكام والإجراءات والتقاليد .. كأن يطلب من المرؤوسين تقديم تقاريرهم إلى رؤسائهم فى المواعيد المقررة .. وأن يراعوا قواعد عدم التدخـين أو تقديم المشروبات أثناء العمل .. وأن يكون رداءهم متناسبا مع ظروف العمل .. وأن يتسـم طـابع العلاقات بينهم بروح الزمالة والتقدير والإحترام .. وأن يتحلوا باللياقة وروح الخدمة فى تعـاملهم مع العملاء .. وأن يضعوا فـى إعتبـارهم دائمـا أن العميـل هـو سـيد السـوق ، وأن يُشـعروه دائمـا بأهميته بالنسبة للمؤسسة التى ينتسبون إليها ، وأنهم يأخذون نصائحه بعين الإعتبار ، وأن هـذه النصائح تلعب دوراً مهما فى تقدم المنشأة ... وأن يتسم عملهم بـروح الهمـة والجديـة والنشـاط ..

(*) The Manager and His Values : An International Perspective. By G.W. England. (Cambridge. Mass : Ballinger. 1975).

وأن يراعوا المبادئ الإدارية فيما يتعلق بحُسْن الأداء وعدم إضاعة الوقت .. وأن إنتاجيتهم ينبغى أن لا تقل عن الحد الأدنى الذى تحدده معدلات الأداء المقررة .. الخ.

ويعرف " كونتز وأودونل " النظام بما يأتى :

" النظام .. أو السلوك المُنظّم .. هو حالةٌ تعمل المشروعات على تحقيقها من أجـل صـالح مستقبل المشروع . وليس للماضى أية أهمية فـى هـذا الخصـوص ، وذلـك لأن المـاضى بعيـد .... والماضى نتيجة لبعده لا يُتيح لنا أن نستخلص منه دروس موضوعية ... وكذلك بسبب عدم جدوى معاقبة المدير لأحد مرؤوسيه بنزعة انتقامية ... او بسبب إذلاله ... إنـه لـن يجنـى شـيئاً .. مـن أجل ذلك ، فان جميع الجهود النظامية فى حاجة إلى أن تتضمن السمات التى تحقـق كفاءتهـا والتى يترتب عليها إسهامها فى تحسين السلوك النظامى للمرؤوسين :

وفيما يلى النص :

" Discipline, or orderly behavior, is a condition to be achieved in the interests of the future welfare of the firm. The past is of no importance, beyond the possible provision of object lessons, because it is fruitless for a manager to punish a subordinate in a spirit of retribution or for the purpose of humiliating him. A disciplinary action, there fore, needs to be qualified by its contribution to improve orderly behavior of subordinates".

أما فيما يتعلق بالمعنويات ، فإن وصفها أمر يصعب التعبير عنه ، ويصفهـا ج . د . مونـى فى كتابه " مبادئ التنظيم ".. " إنها خلاصة العديد من الصفات النفسية التى تتضمن الشجاعة ، والمثابرة ، والتصميم ، وفوق كل شئ الثقة ".

" The sum of several psychic qualities that include courage, fortitude, resolution, and above all, confidence ".

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن إهتمام الإدارة بالمعنويات مرجعه إلى أثرها الكبير فـى تحقيق القدرة الإنتاجية ، فكلمـا إرتفعـت المعنويـات ، زاد الإنتـاج .. وقـد تبـين أن هنـاك شـبه

إجماع على أن إرتفاع الروح المعنوية يؤدى إلى زيادة القدرة الإنتاجية فى جميع المجالات . سواء فى النشاط الإقتصادى .. أو النشاط العسكرى ، فإن نابليون بونابرت كان يقول فيما يتعلق بالروح المعنوية .. " تُكوّن الروح المعنوية فى الحرب ثلاث أرباع المعركة .. ويُكوّن الرصيد النسبى من القوة البشرية الربع الباقى".

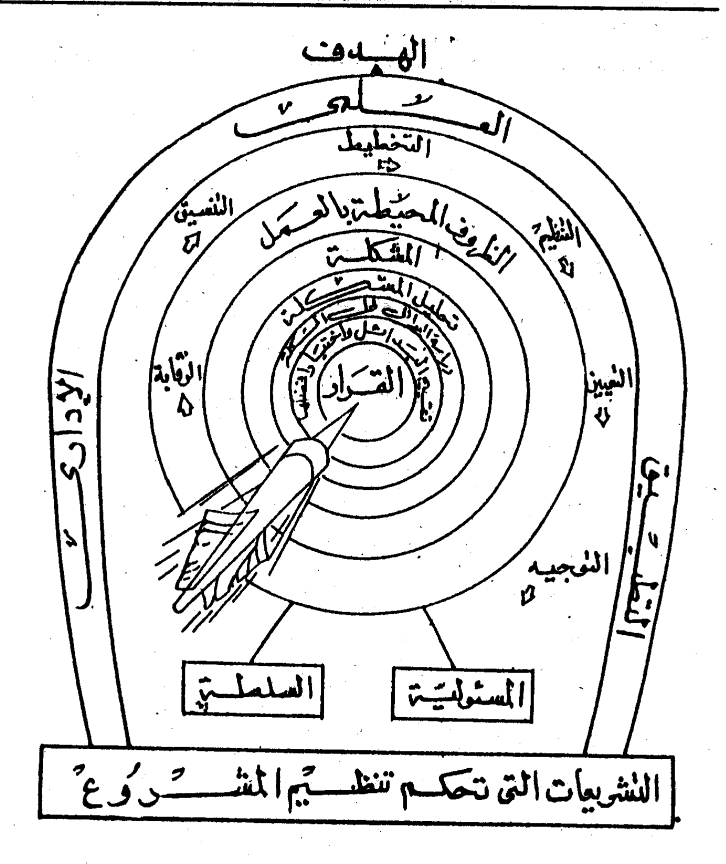
وفيما يلى النص :

" In war, morale conditions make up three-quarters of the game : the relative balance of manpower accounts for the remaining quarter " .

ويرجع الإهتمام بالروح المعنوية . إلى أثرها الكبير فى تحقيق حاجة إنتماء المجموعة بعضها إلى بعض Affiliation need ، ثم تضافرها من أجل تحقيق الأهداف . وإلى أنه يصعب علينا بدقة أن نُحدّد عناصر الروح المعنوية حتى يمكن لمختلف الوحدات أن تعمل على توفيرها.

من الحقائق المتعارف عليها فى علم الإدارة أن الحوافز الايجابية تؤدى فى الغالب الأعم الى ارتفاع المعنويات . وبالتالى إلى زيادة الإنتاج ... واذا كانت الحوافز الإيجابية أثبتت نجاحها مع الحيوان ، فإنها من باب أولى – اذا استُخدمت بكفاءة – تُسهم فى رفع معنويات الإنسان . وتشجع روح إنتماء القوى العاملة للمؤسسات التى ينتمون إليها . وبالتالى تضافرهم من أجل تحقيق أهداف المشروع . وبذلك تساعد الحوافز الإيجابية على إرتفاع الروح المعنوية ، وعلى ايجاد مناخ ملائم يتوافر فيه تحقيق الأسلوب الأمثل الذى تؤدى به القوى العاملة عملها فى نطاق العملية الإدارية .. إن الإدارة تنظر الى الإنسان على أساس أنه العامل الرئيسى فى الإنتاج.

ويرى علماء كثيرون أن الروح المعنوية مشاعر وإحساسات تنبثق من العاملين تجاه المنشأة التى يعملون فيها ، وتحفزهم بإرادتهم الحرة المختارة على الإقبال على العمل بقوة دافعة نابعة من ضمائرهم ووجدانهم ، بحيث يؤدون أعمالهم بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية . وبنفس هذه الروح يؤدون أى وجه من أوجه النشاط الذى يقومون به . وأن هذه المشاعر والإحساسات لا تقل



شكل يوضح النظرة المتكاملة لإتخاذ القرار ، ويتطلب التنفيذ السليم مسئولية الحكومات فى إعطاء فرص متكافئة للمنظمات ، سواء أكانت هذه المنظمات حكومية ، أو تنتمى إلى قطاع الأعمال ، أو القطاع الخاص ، أو القطاع التعاونى أو القطاع الإستثمارى ، أو النشاط الأهلى ، طالما أن الظروف متماثلة من حيث طبيعة النشاط.

وينبغى على جميع هذه المنظمات أن تُحسن تطبيق مبادئ الإدارة الدولية عن طريق حُسن إختيار القيادات والقوى العاملة ، وأن يسود بين الجميع روح التعاون الصادق لتحسين الجودة المتواصلة فى الإنتاج والخدمات ، وهذا بدوره يؤكد أهمية دعم الأجهزة الرقابية ، والإرتفاع بها الى مستوى التطورات الحديثة وأن تُدخل عنصر حُسن إستثمار الوقت عند التقييم .

بأى حال من الأحوال عن حافز الأجر الذى تلجأ إليه المشروعات كأحد عناصر تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

إن الرضاء النفسى يُعتبر من أهم العوامل التى تساعد على تحقيق الكفاءة الإنتاجية . والرضاء النفسى يتمثل فى حب كل إنسان للعمل الذى ينتمى اليه ، وفى مظاهر الإنشراح والسرور التى تبدو عليه أثناء تواجده فى عمله.. ويقرر الكثير من العلماء نتيجة لبحوثهم ودراساتهم المستفيضة . أنه يدخل فى مفهوم رضاء الشخص عن عمله . الأجر الذى يتقاضاه . وانفساح أبواب الأمل أمامه للترقى فى سُلّم السلطات والمسئوليات .. وأن إنسيابه الطبيعى فى سلك الوظائف يتم على أُسُس عادلة فى نطاق روح الألفة والمودة التى تسود أسرة القوى العاملة . التى تتسم بطابع السلوك الاجتماعى الأخلاقى الرفيع . والنظام الذى يكون من أبرز سماته الإنضباط الذاتى والإنضباط الجماعى . والحرص على حُسن سمعة المنظمة فى البيئة التى تعمل فيها..

ومن أجل هذا تعمل الإدارة على إصدار التعليمات التى تنظم وتؤكد هذه المعانى .. وغالبا ما تصدر هذه التعليمات لأسرة المشروع بأسره ، لا فارق بين مستويات أعلى ومستويات أدنى .. لأنها تعمل على غرس هذه المفاهيم والمعانى فى أذهان الجميع .. وفوق كل هذا تبذل الإدارات المعنية غاية جهدها لكى توضح للرأى العام بأن هذه المعانى الخُلُقية والنظامية تسود فى المشروع ، سواء فى العلاقات بين الموظفين بعضهم ببعض . أو علاقات الموظفين برؤسائهم . أو علاقات المشروع ككل بالأجهزة الخارجية التى تتعامل معه . أو علاقات المشروع بالعملاء الذين يتعاملون معه ، أو حتى فى أذهان المواطنين فى دائرة نشاط المشروع . أو خارج هذه الدائرة .. أى فى أذهان المواطنين بوجه عام.

هذا .. ونرجو أن نوضح ، أن هناك اختلافات بين علماء التنظيم والإدارة عن مفهوم الإصطلاحات وإستخدامها فى معانى محددة متفق عليها .. من أجل ذلك ، فإننا نوجه نظر القراء إلى ذلك ، فالعبرة فى رأينا فى هذه المرحلة من البحث والدراسة . أن تتأكد المعانى المطلوبة فى الأذهان ، ويتم السلوك أو التصرف فى هَدْى هذه المعانى . خاصة وأننا نرى مثلا . أن بعض الأوامر التى تصدر من الرؤساء إلى مرؤوسيهم المباشرين كثيرا ما يعقبها تعليمات مفسّرة .. أو غير

ذلك من المصطلحات... إن الأمر يتطلب ضرورة التأكد من الوضوح الكامل للأوامر والتعليمات قبل إصدارها ... وهذا يفرض على الإدارة أن تلجأ إلى كافة الأساليب التى تساعدها على تحقيق هذا الهدف.

الفرق بين التعليمات .. والأمر Order

أوضحنا فيما سبق التعليمات ، وأثرها فى تحسين السلوك الإجتماعى والنظامى للمرؤوسين .. أما فيما يتعلق بالأمر ، فالبعض يُعرّفه بأنه .. " أداة هامة يستخدمها المديرون فى توجيه مرؤوسيهم المباشرين .. وهو الوسيلة الخاصة التى يتم عن طريقها بدء النشاط أو تعديله أو وقفه .. وهو الأسلوب الفنى الخاص الذى يُستخدم " لبدء تحرك العجلات وكذلك إيقافها " .. وأنه القوة المُحرّكة التى يُمكن بواسطتها دفع نشاط المشروع وكذلك ايقافه ... إنه القوة الدافعة المُحرّكة التى يُمكن عن طريقه تنشيط المنظمة أو شل حركتها . ويُعتبر تفهُّم المدير لهذه المعانى وأبعادها وإستخدامها أمرا ضروريا.

وفيما يلى النص :

" An order is an important device employed by managers in the directions of their immediate subordinates. It is the specific means by which an activity is initiated, modified, and stopped, a technique employed to "start and stop the wheels" the original impetus by which an organization is activated or disbanded. A thorough understanding of this meaning, uses, and limitations is essential to every manager".

الأمر وأساليبه The order and its techniques

لعل التعريف الذى أوردناه سابقا يُعطينا ضوءا على مفهوم الأمر .. وكذلك عن من له الحق فى إصداره ، إذ يتضح من التعريف أن الأمر يصدر من رئيس إلى مرؤوسيه .. وعلى هذا الأساس ، فإن رجال الأعمال غالبا ما يُعرّفوا الأمر على أنه أمر يصدر من رئيس إلى مرؤوسيه يطلب منهم فيه ، أن يؤدوا عمل... أو يمتنعوا عن أداء عمل فى ظل ظروف معينه.

" An order is understood by businessmen to be a command of a superior requiring a subordinate to act or to refrain from acting in a given circumstance ".

ويتبين لنا من هذا التعريف أن هنـاك عنـاصر متعـددة فـى الأمـر ، تتلخص فيما يلى :

(أ) أن الأمر علاقة شخصية بين الرئيس ومرؤوسيه . تنساب وفقا للأسلوب الرأسى فى الإدارة ، أى تنساب مباشرة من الرئيس إلى المـرؤوس .. وهـذه العلاقـة لا تتواجـد بين الرؤساء الذين هم فى مسـتوى إدارى واحـد .. والإسـتثناء علـى هـذه القـاعدة يحدث عند الأخذ بأسلوب السلطة الوظيفية . وفى غير هـذه الحالـة لا يجـوز أن تصدر أوامر من رئيس إحدى الإدارات إلى أحد المرؤوسين فى إدارة أخرى.

(ب) أن الأمر ينبغى أن يصدر فى حدود النشاط الذى يرتبط بتحقيق أهداف المشروع.

(ج) أن الأمر متى صدر . فإنه ينبغى علـى المرؤوسـين تنفيـذه ، أى أن إصـداره يحمـل معنى القدرة على تنفيـذه بقـوة السـلطة enforceable .. ومـن المعـروف أن الإدارة هـى القـدرة علـى إنجـاز الأعمـال عـن طريـق الآخريـن .. أى أن المديريـن ينجزون الأعمال عن طريـق غـيرهم .. الأمـر الـذى يتحتـم معـه أن يملكـوا سـلطة الجزاء والعقاب .. وفى دول كثيرة تصل سلطة العقاب الى أقصاها .. أى إلى الحـد الذى يفقد معه المرؤوس وظيفته " The ultimate sanction is the loss of a job".

(د) أن الأمر قد يصدر فى شكل عام a general form ، وتصـدر الأوامـر بهـذا الشكل إذا ما كانت ظروف النشاط تتطلب ذلك . كما هو الحال إذا ما كان للمشروع مديرين للمبيعات مخصصين للمناطق المختلفة . فحينئـذ يكـون هـؤلاء المديريـن فـى مناطق بعيدة عن المراكز الإدارية . وهذه المناطق البعيدة غالبا ما تكون لهـا ظروفهـا الخاصة التى ينبغى أخذها فى الاعتبار عند عقد صفقات البيع . وعلى هذا الأسـاس

.. فإن الأمر الذى يصدر فى شكل عام ، يُيَسّر لهؤلاء المديرين القيام بمهمتهم ، فى حدود النتائج التى تتفق مع الأهداف.

(هـ) قد يصدر الأمر أيضا فى شكل مُحدَّد specific order ومثل هذه الأوامر تصدر فى حالة إذا ما كان المرؤوسين فى وضع يُفضّلون معه الإشراف المباشر .. وأن تصدر إليهم الأوامر مُحدَّدة مُفصَّلة لكى يعملوا تماما وفق ما تتضمنه .. غير أننا نوجه النظر إلى أن هذا الأسلوب إذا كان يرتضيه البعض . فإن هناك البعض الآخر الذى يتذمر من مثل هذا الأسلوب ، ويُطالب بأن تكون هناك مساحة للمرؤوس ليُعبر عن ذاته ، ويُبرز إسهاماته ، ومشاركاته فى التطوير نحو الأفضل . لذلك نرى البعض لا يوافق على أسلوب فرض التعليمات ويصفه بأنه خانق لملكة القدرة والخلق والإبداع والإبتكار فيهم.

(و) وقد تصدر الأوامر كتابية أو شفهية Written or oral ويتوقف شكل الإصدار على طبيعة العلاقة التى تسود بين الرئيس ومرؤوسيه . فإذا كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه تتسم بطابع التكرار والإستمرار . ويغلب عليها مفهوم الثقة المتبادلة ، فحينئذ غالبا ما تصدر الأوامر شفهيا .. غير أن الوضع فى الشركات الكبيرة ، غالبا ما يُحتّم ضرورة إصدار الأوامر كتابة . وذلك لأن الأمر يتعلق بإنجاز الأعمال . ويتطلب إنجاز الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة تفادى الغموض . أو ما قد يحدث من إزدواج فى السعى نحو تحقيق الأمر .. هذا بالإضافة إلى أن بعض الأوامر تحتاج إلى فترة طويلة فى سبيل إنجازها . الأمر الذى ينبغى معه أن تكون مكتوبة حتى لا تضيع بعض معالمها من أذهان من ينفذونها ، وعندما يشكون فى وضع معين ، يكون فى إمكانهم دائما الرجوع إليها.

(ز) إن الأوامر قد تصدر عامة وخاصة فى نفس الوقت ، كما هو الحال إذا ما كلّف رئيس مجلس الإدارة ، أو المدير العام شخصا معيان بأداء مهمة معينة . يتوقف أدائه لها على ضرورة إتصاله بمختلف الإدارات . وضرورة أن تيسّر له هذه

الإدارات مهمته ، فحينئذ يُصدر الرئيس الأعلى أمرا عاما إلى جميع الإدارات للتعريف بهذه المهمة . وتيسير أمرها . وكذلك يصدر أمرا خاصا إلى الشخص المعين ، يُكلّفه بأداء هذه المهمة.

(ح) من الأهمية بمكان توقيت إصدار الأمر . وتعتبر التنظيمات العسكرية من أكثر أنواع التنظيمات إهتماما واحتراما لهذه القاعدة .. بينما الملاحظ في كثير من دوائر الأعمال سواء أكانت عامة أو خاصة عدم إهتمامها وإحترامها لهذه القاعدة .. وقد يرجع السبب في ذلك إلى تطبيقها سياسة داخلية ترى فيها الإدارة أن من الصالح العام عدم التوقيت ، إلا أن هذا لا يمنع إطلاقا من ضرورة القيام بمقتضيات التفسير للظروف والدوافع التي أملت تطبيق مثل هذه السياسة . كما هو الحال إذا ما كان نشاط المشروع يعتمد على " سنوح الفرصة والفورية في انتهازها " "opportunism and immedianey" ... أما فيما يتعلق بالشركات التي تأخذ بالتخطيط العلمي المتقدم . فانها ملزمة بأن تتبع الخطوات التي تقررها الخطة سواء أكانت مرنة أو غير مرنة ، في غاية من الدقة والصرامة . وفي مثل هذه الحالة ينبغي إعطاء التوقيت العناية الكافية.

الأوامر .. وطبيعة العلاقات والسلطات :

يتضمن التنظيم السليم . لأي مشروع من المشروعات .. توضيح طبيعة العلاقات بين مختلف الوظائف والمستويات ، وهو ما يطلق عليه كما أوضحنا سابقا ، اسم الهيكل التنظيمي حتى يفهم كل منهم دوره في نشاط المشروع . وتتضح أمامه المعالم التي يسترشد بها في القيام بهذا الدور .. ويحسن أن يتم تنظيم المسئوليات والعلاقات على الأسس الآتية :

(أ) وجود عضو مجلس إدارة مسئول أمام أعضاء مجلس الإدارة ويطلق عليه اسم " الرئيس " President في الشركات الأمريكية .

(ب) اللامركزية في إصدار الأوامر الخاصة بتوزيع المسئوليات .

(ج) وضوح المسئوليات ومدى ما يترتب عليها من روابط بين الرئيس والمدير العام .

وبين المدير العام والأقسام المختلفة.

(د) تحديد عدد التابعين لكل رئيس مسئول على أن يكون هذا العدد فى أقل الحدود الممكنة لكى يتيسر الإشراف عليهم.

(هـ) تحقيق الترابط بين الأقسام الفنية دون الإخلال بخطوط المسئولية فى أقسام المنشأة.

فاذا تحددت المسئولية الملقاة على عاتق كل من الرؤساء ، يجب تخويل كل منهم السلطة التى تُمكّنه من إصدار الأوامر ، وتيسير دفة العمل .. ومع هذا يجب أن يتم تصميم الهيكل التنظيمى على أسس مرنة تسمح بإدخال تعديلات كلّما تطلبت الظروف إجراءها.

سابعا : المتابعة وتقدير النتائج Follow-up and Appraisal

إذا أردنا أن نتعرف على الدور الذى تقوم به المتابعة . فإننا نوجه النظر إلى ما كتبه عالم الإدارة الكبير " س . أودونل" فى مجلة الإدارة التى تصدر عن جامعة شيكاغو باسم " جريدة الأعمال لجامعة شيكاجو " " Journal of Business of the University of Chicago " حيث أوضح فى عددها الصادر فى يوليو ١٩٤٥ " أن الأسلوب الإجرائى للمتابعة يُعتبر الوسيلة الفنية لتقرير ما إذا كانت خطط الإنتاج يتم تنفيذها بدقة .. فالجماعة المسئولة عن متابعة توريد المواد تُراجعُ كل خطوة من خطوات دورة شراء المواد ، وإمداد خطوط الإنتاج بها .. مختلف أجزائها ، وخطوط التجميع الفرعية .. وذلك بقصد تحديد ما إذا كان كل جزء من هذه الأجزاء يتقدم ، وأن هذا التقدم يتم وفقاً للمعلومات التى تبينها الجداول المعدة فى هذا الشأن ".

وفيما يلى رأيه :

The follow-up procedure is the technique of determining whether the production plans are working properly. The material follow-up group checks on each step of the procurement cycle of materials, supplies, parts, and subassemblies - in order to determine that each is progressing and being completed as per its scheduled data.

أى أن عملية المتابعة ينبغى أن تشمل كل جزئية من جزئيات القرار الذى أتخذ . والتأكد من أن التنفيذ يسير وفقا للخطط الموضوعة ، وفى نفس الوقت يحقق الأهداف المرجوة . وذلك لأنه قد يتبين أثناء التنفيذ بسبب أو لآخر أن هناك جُزئية من الجزئيات لا تُحقق خططها الموضوعة الأهداف المرجوة ، فى إطار من التنسيق المتكامل الذى ينبغى أن يكون الطابع المميز للخطة ككل ، وهنا تستطيع المتابعة أن تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى مراجعة هذه الجزئية ، وتحقيق التناسق بينها وبين مختلف أجزاء الخطة الموضوعة .. مستهدفة من وراء كل ذلك أن يتم الإنتاج وفقا للمعدلات المستهدفة .. من أجل ذلك ينبغى أن تكون المتابعة عملية دائمة ومستمرة .. وأن تتم فى إطار من عملية التقييم المستمرة التى تصاحب القرار ، للتأكد من أن القرار يرتبط دائما بتحقيق النتائج المستهدفة.

وحتى يمكن المتابعة وتقدير النتائج ، ينبغى دائماً التأكد من توافر ما يلى :

١) التأكد من أن الخطط واضحة ، وكاملة ومتكاملة .. وفوق ذلك ينبغى أن تكون نوعية التخطيط ، وعلى وجه الخصوص من حيث الوضوح ، والتكامل ، والتنسيق ، بحيث يعرف كل من يقع على عاتقه عبء تنفيذ هذه الخطط دوره ، وطريق العمل الذى سيسلكه.

The assurance that plans are clear, complete, and integrated. Moreover, the quality of planning, especially in terms of clarity, completeness, and coordination, must be such that those given the task of executing plans know well their role in the course of action intended.

٢) التأكُد من أن الترتيبات التنظيمية تُعطى السلطات اللازمة والمتناسقة للمعاونين الذين سيقع على عاتقهم مهمة تحقيق الواجبات .

The assurance that organization arrangements give necessary and coordinated authority to the subordinates who are expected to accomplish a task.

٣) ينبغى أن يتضمن أى برنامج كبير ، يحتـوى علـى مجموعـة مـن الخطـط الإداريـة .. ينبغى أن يتضمن هذا البرنامج نظام للرقابة قادر على كشف بعض جوانب الفشل التى قد تحدث. كما وينبغى أن يتضمن هذا البرنامج عناصر المرونة التى تحتفظ بالرقابة الإدارية علـى التشـغيل . وذلك على الرغم من جوانب الفشل هذه التى حدثت أو تحدث.

A complex program of managerial plans may fail in some particulars. The control system should report such failures and should contain sufficient elements of flexibility to maintain managerial control of operations despite such failures.

٤) وأخيراً : يمكن القول عن ضرورة وضع معايير يمكن عن طريقها قياس النتائج الفعليـة فى دقة ووضوح.

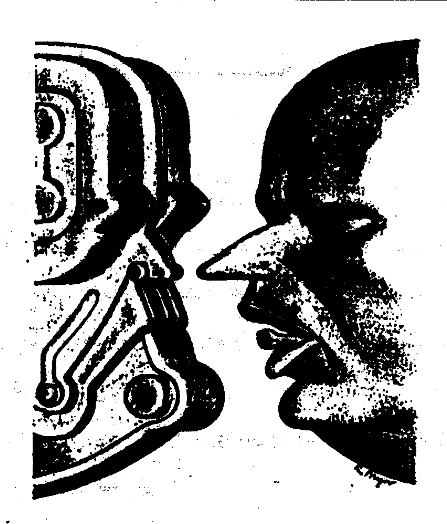
Strictly speaking, standards are established criteria against which actual results can be measured.

مثل تطبيقى :

وحتى نعطى مثلا تطبيقياً ، فإن إحـدى الشـركات الصناعيـة لكـى تحقـق نظامـا دقيقـا للمتابعة وتقدير النتائج ، فإنها قد تلجأ إلى محاولة ذلك عن طريـق الرقابـة بالميزانيـة .. وحينئـذ فإن خطة المتابعة المتكاملة قد تتضمن وضع ثمانية وعشرين ميزانية ، نوضحها فيما يلى :

- أوامر البيع — Sales order
- شحن المبيعات — Sales shipment
- الجـــــــرد — Inventory
- احتياجات الإنتاج — Production requirements
- العمالة المباشرة — Direct labor
- المواد الخـــــام — Material
- مصروفات الصنع المباشر — Direct manufacturing expense
- مصاريف الضنع المجزأة — Prorated manufacturing expense
- توزيع المصاريف الإدارية — Administrative distributive expense

Executive-division expense	– المصاريف التنفيذية للأقسام
Industrial relations	– العلاقات الصناعية
Account receivable	– حساب المقبوضات
Purchase-devision expense	– مصروفات المشتريات للأقسام
Distribution or sales expense	– مصاريف التوزيع أو البيع
Advertising	– الإعـــــــلان
Permanent-plant expense	– مصاريف المصنع الثابتة
Perishable-plant expense	– مصاريف الإهلاك للمصنع
Cost of sales	– تكلفة المبيعات
Cost of goods manufactured	_ تكلفة السلع المصنوعة
Prepaid expense	_ المدفوعات المقدمة
Purchase	_ المشتريات
Accounting-division expense	_ المصاريف المحاسبية للأقسام
Accounts payable	_ الحسابات القابلة للدفع
Payroll	_ كشوف المهايا
Profit and loss	_ الأرباح والخسائر
Cash	– النقدية
Balance sheet	_ المركز المالى
Master budgets	_ الميزانيات الرئيسية



من أهم واجبات القائد الادارى فى تطورنا الحديث أن يحرص على تماسك الجماعة واستقرارها والارتفاع بروحها المعنوية ، وهذا يتطلب منه أن لا يكون غضوبا أو انفعاليا تؤثر بعض المواقف على مشاعره وتضغط على احساساته ، ويفقد أعصابه فيلجأ الى الأساليب العنيفة فى نقد معاونيه أو تابعيه سواء فى ذلك على صعيد اللقاءات الثنائية أو الجماعية .

ان مهمة القائد الادارى ان ينشر بين كافة المستويات الادارية مفهوما على جانب كبير من الأهمية ... وهو أن الهيكل الادارى يرتبط أساسا بمفهوم اجتماعى أكثر من ارتباطه بمفهوم السلطة لتوجيه النشاط الانسانى ، وعليه أن يساعد على ايجاد مناخ ملائم يتوافر فيه الفهم المتبادل ، أى عليه أن يوضح ... ويشرح ... ويقنع ... لتحقيق الأسلوب الأمثل الذى يؤدى به كل فرد عمله تأكيدا لانسانية العملية الادارية .

ليكن رائدنا فى العمل دائما الوجه المبتسم والحوار بالكلمة الهادئة الطيبة .

ما أحلى العمل الذى تسوده روح الود والاعزاز والتقدير المتبادل ... والعكس ما أقسى العمل الذى تشيع فى طياته

الخلاصـــــــــة

إن القرار لا يمكن أن يصدر عفو الخاطر أو إرتجالا !!. إنما ينبغى قبل إتخاذ القرار . ضرورة التعرف بدقة على المشكلة التى من أجلها سيتخذ القرار.. ومما لاشك فيه أن الإدارى الناجح يتميز عن غيره بقدرته على الإحاطة بمختلف جوانب المشكلة ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ، ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن إختيار أفضلها ، ثم وضع مقاييس أو معايير للحكم على سلامة إنجاز القرارات التى تتخذ.

من أجل هذا ، فإن علماء التنظيم والإدارة يرون أن عملية إتخاذ القرار تتطلب ضرورة إتخاذ عدة خطوات عملية ، تتلخص فيما يلى :

١) التعرف على المشكلة.
٢) تحليل المشكلة.
٣) إيجاد بدائل لحل المشكلة.
٤) تقييم البدائل لحل المشكلة.
٥) الإختيار الأفضل من بين البدائل.
٦) إتخاذ قرار علمى.
٧) المتابعة وتقدير النتائج.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن الطريقة التى يعبر بها واضع القرار عن المشكلة . خلال مرحلة التعرف عليها والتحديد لأبعادها .. لها أهميتها .. إذ أن مساعديه سيتقيدون فى تصرفهم بإطار المعرفة الذى حُدِّدَ لهم .. ومن أجل ذلك ينبغى دائما التعرف بدقة على المشكلة وأبعادها ، وإستخدام الألفاظ الدقيقة التى تعبر عن حقيقة معناها.

وقد أسهم الإقتصاديون بكثير من المبادئ القابلة للتطبيق عند اتخاذ القرارات .. وعن طريق إستخدام التحليل الحدى وإختيار العوامل المؤثرة أو الإستراتيجية أمكن القيام بعملية الإختيار من

بين البدائل المختلفة التى تسهم فى حل المشكلة.

كما وينبغى أن تتم دراسة الحلول البديلة فى ضوء الظروف البيئية التى تحيط بالمشروع . سواء فى ذلك الداخلية أو الخارجية ، وبعد القيام بالبحوث والدراسات التى تتعلق بالحلول البديلة ، ينبغى تقييمها وهذا التقييم ينبغى أن يتضمن جميع العوامل التى أخذت فى الإعتبار عند القيام بالبحوث والدراسات التى تتعلق بالحلول المرتبطة بحل المشكلة.

وتكاد تكون عملية الإختيار النهائى من بين البدائل من أهم العمليات التى يوليها المديرون غاية أهميتهم ، وذلك لأن عملية الإختيار هذه هى بالدرجة الأولى اختيار خطة عمل من بين الإحتمالات العديدة التى أمامه ، فهى عملية وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة .. أى أن الإدارى يقوم بتقييم هذه الحلول أو البدائل لتقدير النتائج المترتبة على كل منها .. وهو فى هذا عليه أن يدخل فى الإعتبار العوامل الظاهرة والخفية .. ثم يختار أفضل هذه البدائل بإعتبارها أكثر الحلول إحتمالا للنجاح ... ويتخذ القرار ... أى أن القرار هو محور العملية الإدارية.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) يرى علماء الإدارة أنه يدخل فى الإعتبار عند إصدار القرار القيم والمعتقدات التى يؤمن بها من يتخذ القرار.

علّق على هذه العبارة ، شارحاً بعض الإعتبارات التى قد تؤثر على منطق الشخص الذى يتخذ القرار.

٢) لا يمكن أن يصدر القرار عفو الخاطر أو ارتجالا ... بل ينبغى أن يتبع منهجا علميا قبل أن يصدر.

علّق على هذه العبارة شارحا المنهج العلمى لاصدار القرار.

٣) من الذى كتب فى موضوع " المعلوم والمجهول فى ديناميكية الإدراك الإجتماعى "؟ ولماذا يقول ... " كلما أحاط الغموض بالمواقف التى تجتازها ، فإن هذا يترتب عليه ضعف إدراكنا لها ... وبالتالى ضعف إحساسنا بها ... وهكذا تتلاشى قدرتنا على التعرف على حقيقة ما قد يكون حدث لنا !! " حاول أن تحلل هذه العبارة فى ضوء بعض المواقف التى ينبغى فيها على أى مسئول فى إطار الهيكل التنظيمى للمشروع إصدار قرار.

٤) ذكر بعض علماء الإدارة " ان التحليل المطلوب لاتخاذ قرار ، هو فى الواقع عبارة عن بحث عن العوامل الإستراتيجية.

أذكر من قائل هذه العبارة ... وفى أى مرجع ؟ ... مع توضيح أهميتها فيما يتعلق باختيار العامل المؤثر.

٥) يرى علماء الإدارة أنه ينبغى على المديرين أن يأخذوا فى الإعتبار عند أختيار البدائل لحل المشكلات الأسس المادية وغير المادية.

علّق على هذه العبارة ضارباً بعض الأمثلة التطبيقية.

٦) يرى علماء الإدارة أن التغيير فى التكنولوجيا غالبا ما يؤدى إلى تغيير فى المنتجات الحاليـة الى الأفضل.

علّق على هـذه العبـارة ، شـارحا رأى العـالم الشـهير جوزيـف أ. شـومبيتر فـى كتابـه " نظرية التطور الإقتصادى " ، والمتطلبات العلمية لإتخاذ القرار فى ضوء تقييـم احتمـالات المستقبل.

الفصل الرابع والعشرون

مستقبل التعليم الإدارى

The Future of Management Education

التعليم الإدارى والمناهج العقلية :

أوضحنا فى مختلف فصول هذا المرجع أن المشروعات تقوم بدور علـى جـانب كبـير مـن الأهمية فى حياة المجتمعات الإقتصادية والإجتماعية ، وأن نجاحها يتوقف على حُسن إدارتهـا وفقا للأصول العلمية للعلوم الإدارية ، واقترحنا تعريفا للإدارة بأنها تُمثّل العنصر الشخصى فـى حياة المنشأة الذى يعمل على تحقيق أهدافهـا ، عـن طريـق إستخدام الوسـائل الصحيحـة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة مع مراعاة العامل الانسانى.

كما أوضحنا أن إتخاذ القرار هو قلب ومحـور العمليـة الإداريـة ، ومـن هـذا المنطـق فـإن إتخاذ القرار يُعتبر أمراً أساسيا بالنسبة لجميع الرؤساء فـى مختلـف المواقـع فـى نطـاق المراحـل والمستويات الإدارية التى توجد فـى المشروع. والقـرار يتطلـب فيمـن يُصـدره أن يتصـف بـالقدرة والكفاءة للتعرُّف على المشكلة ، والتفهم الكامل للتحليلات ، وبدائل الحلول ، وتقييمها ، ثـم اختيار الأفضل من بينها الذى يتناسب مع واقع وظروف المنشأة ، وينتقل بها قدما من أجل مزيد من النمو والإزدهار... ولعل هذا يُلقى الضوء علـى أهميـة إتبـاع المنـاهج العقليـة فى حُسـن تطبيـق العملية التربويـة والتعليميـة بصفـة عامـة ، والعملية التربويـة والتعليميـة فـى مؤسسـات التعليـم التجارى بصفة خاصة ، على أن يطبق هذا فى شتى مراحـل السُـلّم التعليمـى التجـارى ، بشـتى فروعه وتخصصاته سواء أكانت إدارية أو محاسبية ، أو تأمينية ... الخ..

وقد تبين لنا أن إتخاذ القرار يتطلب تطبيق أساليب الإتصال الإدارى الجيـد ،ومـن هـذا المعنى ينبغى الإهتمام بشبكة الإتصالات وخطوط إنسيابها ، سواء مـن أعلـى إلى أسـفل ، أو مـن أسفل إلى أعلى ، أو بين مختلف الإدارات والأقسام التـى تقـع علـى مسـتوى واحـد فـى الهيكـل التنظيمى للمشروع. ومما لاشك فيه أن الهدف من إعطاء عناية خاصة لمبـدأ الاتصـال الإدارى ، هو انجاز مختلف الأعمال والخدمات بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ، وبأقل فـترة زمنيـة ممكنـة ، على أن يتم كل ذلك وفقاً للخطط والقرارات التى تصدر فى هذا الشأن ، واذا كان الأمر كذلك ، فان الإتصال الادارى يتم مع المرؤوسين والتابعين فى ضـوء تحقيـق هـذا الهـدف ، ويُراعـى فـى ذلك أن يكون الإتصال فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسـب ، ومـع تهيئـة الظـروف المناسـبة

التى ينبغى أن يوفرها المدير .. وعلى المديـر أن يراعـى أنسب الأسـاليب التـى لا تعـترض تدفُّـق العمل ، وتسمح للشخص أن يقترب قدر الإمكان مـن التطبيـق الرشـيد .. فـى التنفيـذ . وبذلـك يُسهم مُستَهْدِياً فى ذلك بأهداف المشروع بأن يتخذ القرار المناسب فى حدود الواقع . ثـم ينتقـل تدريجيا فى إطار المُمْكن نحو تحقيق الأهداف سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى.

ولعل كلمة الواقع والظروف المناسبة تُوضِّح كثـيرا مـن العوامـل التـى ينبغـى أن يأخذهـا المدير فى الإعتبار والتى منها . " عادات الفرد وتقاليده بما فى ذلـك المعرفـة التـى لديـه وتقديـره لقيمة الوقت وحُسن إستثماره ، ومهاراتــه المكتسبة ، والأسـاليب المكتبيـة الروتينيـة السـائدة . ومستويات اجراءات التشغيل ، والهيكل التنظيمى للمشروع ، ومستويات أفراده الثقافية... ومدى التطور الذى يرتقى إلى مستوى ثورة نظم المعلومـات ، وعلـى وجـه الخصـوص متطلبـات تطبيـق المبادئ الإدارية الدولية ، فى إطار المتغيرات العالمية ، والبحوث النظرية والتطبيقية التـى ترتبـط بإعداد ما يُطلق عليه مجتمعنا الدولى المعاصر .. " النظام العالمى الجديد"..

وينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أن الوظيفة الإداريـة ، سـواء علـى الصعيـد المحلـى أو الإقليمى أو الدولى ، هى مركز الإتّصالات لتوضيح الخطـط التـى يضعهـا الرؤسـاء فـى المسـتويات الأعلى ، أو الخطط التى يضعها شاغل الوظيفة الرئاسية نفسه ، وأن هـذه الإتصـالات اذا تمـت بالأساليب العلمية الفعَّالة والمناسبة إنما تُدعِّم مبدأ إسـهام الفـرد فـى تحقيـق الهـدف . كمـا وأن الاتصال الفعال يتطلب أن يفهم الذين سيتلقون المعلومات بما تتضمنه من تفصيلات فى غاية مـن الوضوح والدقة ، وفقاً للمعانى المقصود توصيلها اليهم.

من أجل ذلك نرجو أن نوجه أنظار الدارسين للعلوم الادارية الى أن الإتصال الإدارى يرتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع العلومات المُرتّدة Feed back وأثره علـى الإنتـاج ، حيـث يـرى علمـاء الإدارة أن المعلومات المرتدة هى معلومات يتلقاها الفرد تُوضِّحْ صحة أو دقة أو كفاية سلوكه فيمـا مضى .. وأن من بين العديد من أغراضها خدمـة أهـداف مسـتقبلية بصفـة عامـة وخدمـة أهـداف وظيفية بصفة خاصة ، ومن ذلك وظيفتين على الأقل .. توجيه السلوك ، وحفز الفرد على مزيد



ينبغى أن لا تكون القرارات انفعالية ... أو مجرد رد فعل لاحداث جارية .. أو اصدارها دون الإستعانة بالبحوث والدراسات التى تحدد بدقة المشكلة ، والبدائل المختلفة لحلها ، وتقييم كل بديل ، ثم اختيار البديل الأفضل القابل للتنفيذ الذى يأخذ فى الاعتبار الظروف المحيطة بالعمل ، وعلى رأسها الظروف البيئية فى داخل المنشأة وخارجها.

ولعلنا جميعا نعرف قصة الفئران المشهورة التى إجتمعت واتخذت قرارا بتعليق الجرس فى رقبة القط ... ولما جاء وقت التنفيذ جبن الجميع !!..

من الإنتاج ... فالتَزَوُّدْ بالمعلومات يُعطى الفرد ثقة فى نفسه ، وإيمانا بقدرته على انجاز مستويات أداء العمل بمعدلات تفوق ما كان يؤديه من قبل.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه قد استقر رأى العديد من علماء الإدارة على أنه ينبغى على المديرين أن يتخلّوا عن وجهة النظر التى تعتبر المعلومات المرتدة مجرد وسيلة تنظيمية تستطيع الإدارة أن تستخدمها فى حفز وتوجيه وتعزيز أداء المرؤوسين ... إن المعلومات المرتدة تعتبر عنصراً أساسياً ومفيداً للعاملين ، كما وأنها مفيدة أيضا للمنظمة التى يعملون فيها . ومن هذا المنطق فإن حُسن إستخدام المعلومات المرتدة يُنَمّى فى الفرد الرغبة الصادقة فى المداومة على الحصول عليها ، خاصة وأنه يتَعَرّف من خلالها على مستويات أدائه لعمله كما ونوعا . وبذلك تتيح له هذه المعلومات الفرصة لتصحيح أخطائه فى أدائه لعمله ، وبالتالى التقدُّم فى العمل الذى يترتب عليه تحقيق آماله وأهدافه داخل المنظمة وخارجها ... مثل الترقى ... والشعور بالأمن الوظيفى .. وتنمية مهاراته .. وقدراته .. ومعارفه .. وتطوير علاقاته مع الآخرين .. الخ ..

ويرى علماء الإدارة أن المعلومات المرتدة قد تتضمن بعض الملاحظات السلبية بأسلوب لا يُحقق أهدافها ، وفى مثل هذه الأحوال غالبا ما تؤدى إلى نتائج فى غير صالح المنشأة ، حيث أنالمُستَقْبِلْ لهذه المعلومات قد يستشعر آلام انتقاده التى قد تجعله مغيظا حاقداً ، ويدفعه هذا إلى أن يبذل المزيد من الجهد للتفكير فى أسلوب الدفاع عن ذاته ، وتبرير التصرفات التى كانت موضع الإنتقاد .. الخ .. لذلك يرى علماء الإدارة أنه كلما زاد عدد الملاحظات السلبية من الرئيس للمرؤوس ، فان رد الفعل الذى يترتب على ذلك هو زيادة تعليقات المرؤوس الدفاعية . ويحسن دائما عندما تكون لدى الرئيس ملاحظات سلبية أن يبدأ ببعض الملاحظات الإيجابية كى يجذب نظر وإنتباه المرؤوس تمهيدا لمناقشة وتحليل الجوانب السلبية ، فبراعة إستهلال الحديث توقظ فى المرؤوس الرغبة فى الإستماع وبالتالى يتقبل ما تُسفِرْ عنه المناقشات من نتائج ، وبذلك ينتهى الإجتماع بإتجاه أكثر إيجابية... لذلك يوصى علماء الإدارة دائما بمزيد من تدريب الرؤساء والمشرفين على فن التعامل مع المرؤوسين ، وقد دعَّموا توصياتهم بإصدار العديد من المراجع

العلمية ، النظرية والتطبيقية ، التى تُساعد على توفير المادة العلمية التى تنهض بالعملية التدريبية ، وتُنمى المهارات والقدرات السلوكية.

إننى أتفق تماما مع رأى عالم الإدارة الكبير الدكتور ف . بيتر دركر فيما يقوله من أن المراجع العلمية للإدارة قد صارت عديدة ، ومتلاحقة ، ومتطورة الى الدرجة التى يصعب معها القول أنه " حتى العمل على اختيار أفضلها يعتبر محاولة غير مثمرة ".

Even to pick out the (best) books is a fruitless attempt.

فالحقيقة أن المتخصصين فى العلوم الإدارية يجدون لزاما عليهم أن يتابعوا التطورات التى تحدث فى العلوم الإدارية ، وهم من هذا المنطق يبذلون جهداً كبيراً لقراءة ومتابعة كل جديد يصدر فى هذا الشأن ، غير أن هناك إجماعاً بين العلماء على بعض المعانى التى ينبغى أن نضعها تحت نظر المواطنين فى مصر وفى الوطن العربى ، ومن بينها ما يقوله العالم دركر ، ان مجتمعنا فى هذا القرن أصبح مجتمع المنظمات Organizations وأن جميع الواجبات الإجتماعية الرئيسية فيه تُؤدّى وتُدار عن طريق مؤسسات Institutions ، ونتيجة لذلك ، فإن الغالبية العظمى من الناس تعمل كموظفين فى هذه المؤسسات الكبيرة التى تعتمد على حسن التنظيم والإدارة . كما وأن مجتمعنا أصبح فى هذا القرن " مجتمع المعرفة knowledge society " ويتزايد قدر المعرفة وقيمتها يوماً بعد يوم . نتيجة لأن الناس يسعون وراء رزقهم ويكسبون عيشهم عن طريق وضع هذه المعرفة موضع التطبيق فى مجالات العمل التى رشحتهم المنظمات للعمل فيها ، وتأمل أن يضعوا مهاراتهم وخبراتهم ، وقدراتهم ، ومعارفهم من أجل تحسينها وتطويرها.. ويستطرد بيتر دركر شارحاً رأيه من أن الناس تكتسب المزيد من المعرفة عن طريق سنوات الدراسة الرسمية الطويلة ، وكلما ازداد القدر من السنوات التى يتعلمها الناس ، والخبرة التى يكتسبونها ، أصبح هؤلاء الناس أنفسهم مديرون ... مسئولون مسئولية مباشرة عن تخطيط الأداء السليم والنتائج السليمة المترتبة على هذا الأداء.

ويلاحظ بيتر دركر أن هناك إرتباطا بين تطورين هامين فى عصر المؤسسات ... ففيه يستطيع المُتخصّصُون أن يكسبوا رزقهم من خلال عملهم فى المؤسسات الكبرى ... كما أنه عن طريق توافر الأعداد المتخصصة بدرجة كافية ، أمكن إقامة المؤسسات الكبرى وإدارتها ... أى أن

الإرتباط واضح بين وجود المؤسسات الكبرى ، وتوافر الأعداد المتخصصة القادرة على إدارة هذه المؤسسات ... وبدون مثل هذا الارتباط لا يمكن أن تقوم بحال من الأحوال دولة المؤسسات.

ومما لاشك فيه أن مصر والدول العربية ، مسايرة للإتجاه العالمى ، تتجه نحو الأخذ بتطبيق دولة المؤسسات ، وتعمل على أن يتم نشاطها الإقتصادى والإجتماعى والسياسى والتعليمى والثقافى .. الخ ... وفقاً لمفهوم عصر المؤسسات الكبرى ... ويشهد هذا العصر فى مختلف الدول تنافسا فى مجال النشاط الإقتصادى بين العديد من القطاعات ... قطاع الأعمال العام ، والقطاع التعاونى ، والقطاع الخاص ، والقطاع الإستثمارى . وقطاع المنظمات غير الحكومية ، وجميع هذه القطاعات فى حاجة الى حسن التنظيم والإدارة ، وأن يكون لنشاط هذه الوحدات الحجم الأمثل الذى يُمكّنها من أن تقف على قدمها فى عالم المنافسة . وهذا يفرض عليها ضرورة مسايرة الثورة الإدارية المعاصرة ، وأن تزاول نشاطها وخدماتها وفقاً لفلسفة إنشائها.

فالقطاع العام مثلا ، يمثل ملكية الشعب ، وعلى هذا الأساس ينبغى أن يدار بأعلى قدر من الكفاءة لصالح الشعب ، لأن عائد الإستثمار الذى يتحقق من هذا القطاع يدخل حزينة الدولة ثم تقوم الدولة بالتخطيط للمستقبل فى حدود الموارد التى حصلت عليها . وفى إطار ذلك تقرر إنشاء المشروعات لصالح المواطنين وفقا للأولويات التى تضعها مشروعات الخطة كل عام . والتى غالبا ما تتقرر فى إطار نظرة مستقبلية قد تمتد إلى ما هو أكثر من خمس سنوات.

والقطاع التعاونى ، نظام اقتصادى اجتماعى ينبثق من صميم احتياجات الأفراد الذين يتضامنون اختياريا فى تنظيم تعاونى قائم على أساس مبدأ الإعتماد على النفس والإدارة الديموقراطية فى اطار من الإيمان بخدمة المجتمع ، ويستهدف ليس فقط انتفاع الأعضاء بالخدمات وإقتسام الفائض ، بل أيضا النهوض بهم إلى مستوى أخلاقى رفيع يجعل منهم مواطنين صالحين ، والتعاون فى رأى جميع العلماء أرقى صور القطاع الخاص ، لأنه صمام الأمان فى المجتمع ، وهو الذى يُهذّب القطاع الخاص ويكبح جماح إرتفاع الأسعار إلى حد كبير.. بفضل روح الجماعة التى تؤمن بالإدارة المهنية التعاونية المحترفة ، وتوفر لها كل الإمكانيات المعنوية

والمادية التى تمكنها من تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية التى تعتبر أهم عنصر فى تحقيق التمويل الذاتى الذى يمكنها من التوسع ودخول عصر المؤسسات الكبرى.

أما القطاع الخاص سواء أكان على صورة مشروعات فردية ، أو شركات تضامنية ، أو شركات مساهمة ، أو شركات قابضة ، أو شركات إستثمارية ، وفقا للقوانين التى تنظم هذا النوع من الشركات ... فإنه يمكن القول أنه أيا كانت الأشكال القانونية المنبثقة عن النشاط الخاص ، فإن رائدها الربح ، وهذا الربح يتحقق لوجود الحافز الشخصى الذى يدفع صاحب المشروع بإتباع أفضل الأساليب العلمية التى تحقق له أهدافه فى الربح وفى الإستقرار وفى النمو ... أو بمعنى أوضح فإن هذا القطاع إذا كان رائده الحافز الشخصى . فإن هذا الحافز الشخصى فى ظل قوانين المجتمع وتقاليده ، وفى ظل المنافسة القوية من القطاعين الآخرين . ينبغى أن يقوم بنشاطه بأعلى قدر من الكفاءة وحسن الخدمة . والقطاع الخاص يدخل فى كثير من النشاطات التى تيسر على المواطنين اشباع احتياجاتهم العاجلة . ومن هذه الحقيقة فإن درجة ارتباطه بالمواطنين تعتمد على حسن الخدمة والتعامل معهم ، ومما لاشك فيه أن الاقتصاد القومى فى أى مجتمع من المجتمعات يهتم بتدعيم الكيان الإقتصادى للقطاع الخاص الذى ينتشر فى كل أنحاء المجتمع ، ويعمل على تلبية إحتياجات المواطنين اليومية . وييسر عليهم إحتياجاتهم المعيشية . سواء أكانوا فى الكفور ، أو النجوع ، أو الحارات . أو الشوارع . فى مختلف المحافظات . هذا بالإضافة إلى المشاريع الكبرى الإنتاجية التى يقيمها أصحاب رؤوس الأموال وتدعم الإقتصاد القومى عن طريق توفير السلع والخدمات التى كانت تستورد من الخارج... بالإضافة إلى دخولها إلى مجال التصدير والحصول على العملات الصعبة التى يمكن عن طريقها استيراد كل جديد يخدم الصناعة ... لذلك تشجع الدولة القطاع الخاص فى حدود الإطار العام لخطة الدولة ، ويجب أن لا ننسى أن الدولة تعتبر شريكة للقطاع الخاص فى نشاطه من منطق أن الدولة تحصل منه على حقها فى الضرائب بأنواعها المختلفة ، وهذه الضرائب كما نعرف تغذى ميزانية الدولة ، ومن ثم تعود على المجتمع فى صورة مشروعات إنتاجية أو خدمية.

والذى يعنينا بالتوضيح فى المقام الأول ، أن المجتمعات العربية وهى تحاول أن تدخل عصر المؤسسات الكبرى ، مطالبة بأن تطبق ما طبقته جميع دول العالم المتقدم ... وهو الأخذ بمفهوم التخصص حتى يمكن للمؤسسات أن يكون لها ليس فقط الشكل ... بل أيضا المضمون وهو الذى يهمنا .. **فهل يتحقق فى مؤسساتنا الشكل والمضمون ؟..**

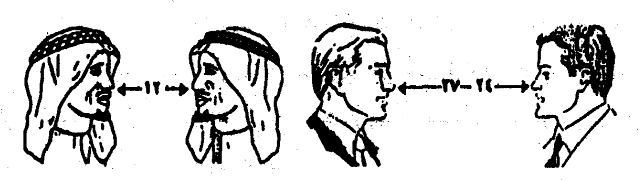
ونرجو أن تكون أساليب الإدارة العلمية فى تحقيق أهداف المشروعات قد وضحت تماما أمام الدارسين لعلم الإدارة ، ونرجو أن نُحذّر من بعض الأساليب الإدارية المُطبّقة داخل بعض المنشآت حيث يدور على ألسنة موظفيها أنها منشأة " الرجل الواحد " المتسلط الأسلوب .. الديكتاتورى النزعة ... الذى يمارس وظيفته التوجيهية من طريق واحد هو " فرْض ما فى ذهنه من آراء وأفكار " !! وبذلك تتشرب القيادات المعاونة هذا الأسلوب وتطبقه مع مرؤسيها ومعاونيها بحيث يصبح أسلوب " اصدع بما تؤمر " السمة البارزة لتصريف الأمور بالنسبة لرؤساء المواقع على إختلاف وتدرج مستوياتهم داخل الهيكل التنظيمى الإدارى.

ولعلنا جميعا نعرف ما يترتب على هذا الأسلوب من إنتشار مفهوم النفاق عملا بالمثل الشائع " دارهم ما دُمت فى ديارهم .. وإرضهم ما دُمت فى أرضهم ... وجارهم ما دُمت فى جُوارهم .. " !!!.. وهكذا .. يؤدى هذا الأسلوب الى تعطيل لملكات البشر ، بحيث يصدق على هذا الأسلوب المطبق فى مثل هذه الوحدات " الرسم الكاريكاتيرى " الذى أورده العالم شارلز ن . جرين الأستاذ بجامعة أنديانا وزميليه الأستاذان " آدام " ، "ايبرت " بجامعة ميسورى فى كتابهم " الإدارة من أجل الأداء الفعال " الصادر عام ١٩٨٥ والذى يسعدنا أن ننقله عنهم والرسم غنى عن التعليق !!..

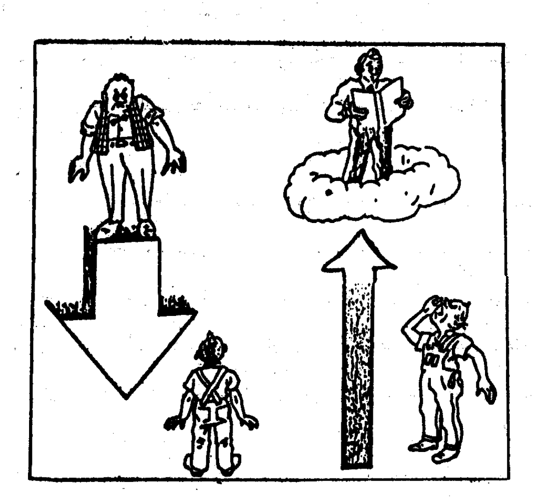
مستقبل التعليم الإدارى :

يؤمن علماء الإدارة بالأهمية القصوى لتنمية الموارد البشرية بصفة عامة . وتنمية الكوادر الإدارية بصفة خاصة ، حيث أن التطورات الإقتصادية العالمية والإقليمية والمحلية تتسارع خطاها وتحمل معها مزيدا من التحديات. وانتقل العالم من توسيع نطاق اتفاقيات الجات إلى الإستمرار فى إزالة القيود أمام تدفق السلع والخدمات والإستثمارات وتوسيع نطاق المناطق الحرة التى تمتد

اتصالات العمل والمعلومات المرتدة



١) تسهم الاتصالات الأفقية التى تتم بين رؤساء الادارات أثناء العمل اليومى فى تحقيق التنسيق والفهم المتبادل ويرى بعض العلماء المتخصصين فى فن الحديث انهم أجروا بحوثا أوضحت أن البعد بين المتحدثين يختلف من شعب الى آخر ، فمثلا عند العرب يكون البعد ١٢ بوصة ، والأمريكان بين ٢٤ و ٢٧ بوصة !! وذلك حتى يكون الحديث واضحا ومريحا.



٢) ينبغى على المشروعات أن تطبق نظاما للإتصالات يكفل توصيل بيانات واردة من الخارج وبيانات صاعدة من المستويات الأدنى ، ومن مواقف التنفيذ ومواقعه ، وينبغى أن ترفع أو توصل هذه البيانات الى علم القائمين بالإدارة. وتقابل هذه البيانات الواردة والبيانات الصاعدة ، بيانات أخرى نازلة من أعلى المستويات فى الهرم التنظيمى الى مواقع التنفيذ .. وبيانات صادرة من المشروع الى " المجتمع" المحيط به على اختلاف عناصره أو فئاته ... ولكن واضحا أن الرئيس المباشر يكون دائما فى وضع أفضل بالنسبة الى توجيه مرؤوسيه.

فيها قوى التكتلات الإقتصادية العملاقة ، ثم بدأت تظهر صورة جديدة فى مجال التعاون الدولى فى الشئون الإقتصادية والتجارة سُمِّيت " بالمشاركة " بين الولايات المتحدة الأمريكية والإتحاد الأوروبى وبعض الدول النامية والتى منها مصر. ويسعى مثل هذا التعاون إلى المزيد من تدفق الإستثمارات وتحسين تخصيص الموارد ونقل التكنولوجيا الحديثة . مما يؤدى إلى تحقيق النمو الإقتصادى فى الدول الغنية والدول النامية.

ويبدو مؤكداً أن هناك عوامل كثيرة سوف يكون لها تأثيراً هاما فى المناخ العالمى للتنمية فى السنوات المقبلة ومن أهمها ، الإقلال من تدفقات المساعدات والمنح والمعونات وتزايد نمو التجارة العالمية وتطوير وتنشيط أسواق المال.

والدول النامية التى يُتوقّعْ لها النجاح أمام هذه التغيرات هى الدول التى تصمد فى مواجهة هذه التحديات وتستطيع أن تُطوّر من أمورها لتتجاوب مع التغيرات العالمية السريعة. وأن يكون لها رؤية مستقبلية لمسار العمل فى المرحلة المقبلة من أجل دعم القدرة التنافسية للإقتصاد وتمكينه من مواجهة التحديات وما يستجد من تطورات فى المستقبل ... وهذا ما تسعى مصر الآن لتحقيقه.

من أجل ذلك إهتمت جامعات(*) العالم ، وكافة المؤسسات العلمية المتخصصة بموضوع تطوير التعليم الإدارى ، والبحث عن أفضل الأساليب لجعل عمليتى التعليم والتعلُّم للعلوم الإدارية أكثر إنتاجية ، وذلك عن طريق تنمية المعارف والقدرات المرتبطة بالتخصصات الإدارية ، وما يرتبط بها من العلوم والفنون التطبيقية ، وهذا بدوره يتطلب الإهتمام بحسن إعداد أساتذة العلوم الإدارية من المرحلة المتوسطة إلى مرحلة الجامعة ، بحيث يساير الأساتذة

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى " إدارة عملية التَعَلُّمْ فى التعليم التجارى " للدكتور كالهون وهو عميد مدرسة التكنولوجيا بجامعة شرق كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية . حيث يرى ضرورة الإهتمام بالأساليب الفنية والمعارف الأساسية التى ترتبط بتدريس العلوم الإدارية . خاصةً وأن عالمنا المعاصر قد دخل فعلا " مجتمع ما بعد عصر التصنيع".

- Managing the Learning Process in Business Education By CALFREY C. Calhoune Dean. School of Technology East Carolina University (Colonial Press 1986).

الحاجات الإجتماعية والإقتصادية والإدارية المتغيرة ، ويرى علماء الإدارة أن أهم المتغيرات الحيوية ، هى تلك التى ترتبط بالتقدم التقنى السريع وانعكاساته على الصناعة وادارة الأعمال . حيث أن السرعة المتزايدة فى التغيُّرات التقنية قد أدت بصورة كلّية إلى تغيُّر مماثل فى طبيعة الوظائف والمهام ، حيث اختفت بعض الوظائف ، وظهرت وظائف وأعمال جديّدة لم تكن( ) معروفة من قبل.

ويرى العديد من علماء الإدارة أن أهم تطور فى علم الإدارة – حتى الآن – هو التركيز على فكرة أن الإدارة مرتبطة عضوياً بالإقتصاد وعلوم السلوكيات والإحصاء بنفس الطريقة التى يرتبط فيها علم الطب بعلوم الأحياء والفسيولوجى والكيمياء.

ويرون أنه ينبغى على طالب الإدارة اليوم أن يتعلم الرياضيات والإحصاء والكمبيوتر لكى يتمكن من فهم وإستخدام " نماذج القرارات decision models " وفقا لما أوضحته العلوم الإدارية ونظريات بحوث العمليات.

كما يرون أنه ينبغى أن يفهم الطالب الأسس النظرية والبحثية التى يبْنى عليها الإقتصاديون التحليلات التى يقدمونها للحكومات أو الشركات . هذا بالإضافة إلى أن يفهم أهم النظريات السائدة عن السلوك الإنسانى فى علم النفس والإجتماع والعلوم السياسية . وذلك لكى يحسن إستخدامها وتطبيقها فيما يتعلق بالتعرُّف على المشكلات الإدارية وإيجاد الحلول المناسبة لها.

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

" He is expected to learn enough about mathematics, statistics, and the computer to be able to understand and use decision models from the management sciences and operations research. He is expected to understand the theoretical and research underpinnings on which economists base their advice to corporations and governments. He is

---

* Managing the learning process in Business Education, By Calfrey Calhoun, Dean. School of Technology. (East Calorania University. Colonial Press, 1986).

expected to know the main findings and hypotheses about human behavior from psychology, sociology, and political science. As he acquires this knowledge, he must be encouraged and helped to apply it to the definition and solution of managerial problems.

وعلى سبيل المثال فإن دراسة نظريات السلوك الإنسانى تساعد الطالب على أن يتعرف على المشكلات الإنسانية ، وبالتالى الإهتداء إلى الوسائل المكنة لحلها ، كما تجعله قادرا على مواكبة التطورات العلمية المتلاحقة والمستمرة أثناء حياته العملية. ويجب أن يُزَوَّدُ الطالب فى نفس الوقت من خلال المواد التى يدرسها فى علم الإدارة بمعلومات عن المشاكل الفعلية التى يواجهها المدير فى حياته العملية . وعلى وجه الخصوص المشكلات التنظيمية ، والمشكلات المترتبة على التقاليد الثقافية بصفة عامة ، والتى قد تقف عائقا أمام نوع الحلول المكن تطبيقها . الأمر الذى ينبغى معه تصميم مناهج الدراسة بحيث تتيح للطالب فرص التجارب العملية فى مواجهة المشاكل وتنمية قدراته التحليلية لتكوين إطار مرن يساعده فى الحياة العملية.

ويمكننا من خلال دراساتنا الحالية إلقاء الضوء على بعض التطورات التى نعتقد أن المديرين سيتعرضون لها فى السنوات القادمة.

الكومبيوتر ونظام الربط The Computer and Control Process :

يرى علماء الإدارة أنه سيزداد إستخدام المديرين للكمبيوتر بصفة شخصية ، وتستخدم بعض الشركات اليوم أساليب (*) " العرض المرئى Visual display " التى يمكن عن طريقها أن يطلب كبار المديرين معلومات بعينها لتظهر فى الشاشة على مكتبهم . ونستطيع أن نقارن ذلك بالوضع الذى قد يكون سائدا فى بعض الشركات الآن ، حيث يضطر بعض المديرين إلى استخدام عدد كبير من الموظفين لجمع المعلومات عن مواضيع محددة . وإذا كانت المعلومات

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى :

- Computers and Careers. Central Texas College. Kileen , Texas (Washington. D.C. : U.S. Government Printing Office, 1973).
- Business Students and Computer Programming By Richard Aukeran (Business Education Forum 29 no.7 , 1975).

المطلوبة سرية بشكل ما ، فإن هذا قد يتطلب أن يقوم بها مستوى عاليا كنائب رئيس الشركة مثلا ، حيث أن السرية المطلوبة قد تفرض عليه إجراء البحث بنفسه أو تعلُّم كيفية التعامل مع الكمبيوتر للعثور عليها.

ويرى علماء الإدارة أن مثل هذه التطورات تُحدث تغييرا شاملا فى مبادئ إدارة جمع وتوظيف المعلومات فى الشركة ، وهذا يتطلب أن تُتيح البرامج التعليمية للطلبة( ) أن يتعلموا كيفية عمل هذه النظم الآلية للمعلومات وطرق إستخدامها وأمكانات تطورها.

أما فيما يتعلق بمجال المحاسبة ، فإن الطرق التقليدية لن تفيد إلا فى المستويات الدنيا ، أما فى مستويات الإدارة العليا ، فهناك حاجة إلى نوعية جديدة من المديرين لإدارة نظم المعلومات المبرمجة عن طريق الكمبيوتر . وقد لا يكون هذا المدير محاسبا على الإطلاق . لإنه لن يحتاج إلى معرفة إلاّ قدر ضئيل نسبياً مما يتم الآن تدريسه فى مناهج العلوم المحاسبية ، ولكنه سيحتاج إلى معرفة **الكثير** فيما يتعلق بالأساليب الجديدة المرتبطة بإدارة نظم المعلومات المبرمج عن طريق الكمبيوتر. وسيحتاج أيضا لمعرفة الكثير عن الإقتصاد وبحوث العمليات Operations research ، وعن المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات فى مجالات التسويق ، والإنتاج ، والتمويل ، وإدارة الأفراد ، حيث أن المتغيرات التى تشهدها المجتمعات الآن على الصعيد المحلى، والمناطقى ، والدولى تفرض، عليه أن يكون قادرا على أن يتنبأ بنوعية المعلومات التى قد يطلبها المديرون لإتخاذ قراراتهم . كما أن هذه النوعية الجديدة من المديرين ينبغى عليها أيضا أن تكون قادرة على الحكم على مختلف أجهزة ونظم الكمبيوتر وإختيار أفضلها لتلبية إحتياجات الشركة.

Youth Clubs-Future Business leaders of America, by Sharon Fullenkamp (Ohio Business Teacher 34. 1974).

The Computer and Line of Authority الكمبيوتر وخط السلطة

يرى علماء الإدارة أن الكمبيوتر سيؤثر فى مجالات أخرى أيضا مثل هيكل سلسلة الرئاسات التى لها سلطة إصدار القرارات ، وتصميم نظام الشركة وإختيار الأفراد العاملين بها ، حيث أصبح نظام الشركات الآن يضم الإنسان والآلة – وليس الإنسان وحده.

فالنظريات التقليدية فى التنظيم تقوم على مبدأ أن خطوط الإتصال والسلطة تمتد من شخص إلى آخر (أو عند المستوى الأدنى فى المصنع من الإنسان إلى الآلة).

Traditional concepts of organization are premised on the idea that lines of authority and communication pass from man to man (or at the bottom of the organization, in the factory, perhaps from man to machine).

ولكن اليوم حيث يتحكم الكمبيوتر فى تحديد كميات الشراء(*) وجداول الإنتاج . فإن الآلة هى التى تعطى الأوامر الى قطاعات مختلفة ، بل ومصانع بأكملها. كما أن الأفراد العاملين فى المصنع عادة ليس لهم دخل فى تكوين البرنامج الذى على أساسه يعطى الكمبيوتر هذه الأوامر ، بل إن ذلك يتم عن طريق الشخص الذى يستطيع أن يحدد قواعد إصدار القرارات decision rules ويُطوعّها لتناسب عمل الكمبيوتر ، فإذا أمكن لهذا الشخص أن يقنع الإدارة العليا بهذا البرنامج ، فإن هذا يعنى من الناحية العملية ، أنه قد أصبح فعلا له سلطة آمرة فى سلسلة الرئاسات التى يتضمنها الهيكل التنظيمى للمنظّمة.

الإهتمام باعداد القدرة على التخطيط الإستراتيجى Strategic planning :

لم يلق مجال التخطيط الإستراتيجى – الذى بواسطته تستطيع الإدارة إعداد المنظمة لحسن ممارسة نشاطها، فى إطار خطة طويلة المدى تأخذ فى حسبانها التقلبات فى الأسواق والمتغيرات العالمية ، والتنبؤ بما عساه قد يحدث ويكون له تأثيره على المنظمة . نقول لم يأخذ التخطيط الاستراتيجى حظه من تطور علوم الإدارة فى السنوات السابقة . ولكنه – مع كبر حجم

* The Future of Management Education. By Richard M. Cyert and William R. Dill (Graduate School of Business. University of Chicago. Chicago, 111. 1964).

الشركات . وتعدد مجالات نشاطها ، وصعوبة الحفاظ عليها كوحدات إقتصادية متماسكة وناجحة . أصبح موضوع التخطيط الإستراتيجى من الصعب تجاهله، كما أن الظروف الإقتصادية السائدة : مثل تدهور ربحية الكثير من المنتجات القديمة والأسواق القديمة . مع ظهور أسواق جديدة فى أماكن مختلفة من العالم ، كل ذلك أوضح الحاجة الى الإستثمارات الجديدة . وحاجتها الى التطوُّر المستمر ، أى تحديث المصانع وإدخال تكنولوجيا المعلومات الحديثة . وبالتالى إعادة تحديد الأهداف والتخطيط لتحقيقها وإعطائها أولوية فيما يتعلق بإهتمامات البحوث والعلوم الإدارية.

ولكى يستطيع الطالب أن يفيد المنشأة الإقتصادية التى سيعمل بها فيجب عليه أن يتدرب أثناء فترة الدراسة على فن استخدام العلوم ، والمهارات المكتسبة فى عملية الخلق والإبداع والإبتكار فى تحديد الأهداف ، وعلى كيفية تقييم البيئة الخارجية - بكل الفرص والمعوقات الموجودة بها ، والربط بين ذلك وبين الإمكانيات المتاحة للمنشأة للوصول إلى تحديد دقيق لإهدافها، وإلى خطط للبحث والتسويق والإنتاج ... الى غير ذلك من عناصر المدخلات والمخرجات التى ترتبط بنشاط المنشأة.

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن علماء الإدارة يرون أن الطرق الحسابية والإحصائية التقليدية غير ذات فائدة بالنسبة الى الطرق العلمية العصرية المستخدمة الآن فى حل مشكلات التخطيط المعقدة ، بل إن العملية تتطلب التفكير الإبداعى والمنظم لإيجاد عدة بدائل يتم اختيار أفضلها.

وفى ضوء ما سبق يجب على مناهج تدريس التخطيط الإستراتيجى أن تتضمن دراسات ومواد جديدة تساعد الطلبة على تنمية المهارات المطلوبة.

فيجب أولا أن تتضمن مناهج التدريس دراسات عن الطريقة التى يحدد بها الأفراد والمنظمات أهدافهم ، حيث أن كثيرا من الكتابات تفترض أن هذه الأهداف ثابتة ، أو توضع بواسطة عدد صغير من الأفراد عند قمة التنظيم الإدارى. ولكن الأبحاث الحديثة تدل على أن المنشأة الإقتصادية هى فى الواقع إطار يضم بداخله عدد من المجموعات الأصغر ، لكل منها

أهدافه الخاصة : وأن تحديد أهـداف المنشأة ككل يتدخل فيه كثير من العوامل والممارسات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية داخل المنشأة.

ويجب ثانيا أن تتطرق المناهج إلى نظريات وتجارب علم النفس في مجال عمليات التفكير والإدراك وحل المشكلات وطرق التعَلُّم المختلفة ... وهذا يتطلب ضرورة التركيز على تطوير المناهج لتساعد الطلاب على تنمية(*) قدراتهم على التنبأ بأثر التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية على العمل الإقتصادى . مثل الآثار المترتبة على دخول الكمبيوتر والنقل الجوى على نظام التوزيع لمنتج معين ، أو مستقبل " الأسواق المشتركة " وأثره على الشركات في الدول المختلفة.

ولكى يستطيع الطالب التوصل إلى مثل هذه التنبؤات يحتاج إلى فهم العوامل التى تؤثر في نجاح أو فشل المنشأة الإقتصادية الحديثة ، وهذا يستدعى دراسة الإقتصاد والإحصاء بجانب العلوم الإجتماعية والكمبيوتر ، الذى أصبح يلعب الآن دورا كبيرا في هذا المجال.

الإهتمام بأخلاقيات الإدارة Ethics of Management

ويرتبط التخطيط الإستراتيجى بفكرة أخلاقيات الإدارة ودور المنشأة في المجتمع. ونحن هنا نؤيد فكرة أنه على المديرين أن يأخذوا في الإعتبار كل العوامل الإجتماعية والسياسية والقانونية والإقتصادية في تحديد أهداف المنشأة . ولكننا نسجل إعتراضنا على نوعين من التطور في هذا المجال:

١) أن تكون مناهج سياسات الإدارة مهتمة بمسئولية المدير نحو المجتمع ككل أكثر من **إهتمامها بانتقاء الاختيارات الإستراتيجية التى هى أساساً إقتصادياً** . وتأخذ في إعتبارها نمو المنشأة وازدهارها ، وانتفاع الأجيال المقبلة بثمرات إنتاجها.

(*) Principles and Trends in Business Education. By Louis C. Nanassy Dean R Malsbary and Herbert A. Tonne (Indianapolis, Ind : The Bobbs-Merrill Company, 1977.0)

٢) أن يتم بحث العوامل الغير إقتصادية فى مادة مستقلة ليس لها علاقة مباشرة بسياسات الإدارة ، **وذلك لأن الإدارة مسئولة عن القضاء علـى كـل عوامـل الإسراف والضياع.**

فالمنشأة هى كيان إقتصادى فى المقام الأول ، ولكنها تتقبل وجود قيود إجتماعية وسياسية وقانونية ملموسة على حرية حركتها الإقتصادية فى إطار وضع مصالح الوطن فوق كل إعتبار . ولذلك يجب التركيز على العلاقة بين العوامل الإقتصادية وغيرها من العوامل بصورة متوازية. ومع التطور السريع فى مفاهيم الإدارة ، فيجب على مدارس الإدارة إعطاء إهتمام أكبر لتدريب المديرين فى منتصف حياتهم العملية mid-career training . فمن المرجح أن المديرين الذين يتقدمون إلى الأمام بسرعة فى حياتهم العملية ليس لديهم الوقت الكافى لمتابعة التطورات الحديثة ، ومع حاجة الإدارة المتزايدة إلى أسس علمية وتحليلية أكبر ، فإن المديرين بحاجة لتحديث معلوماتهم بصفة دورية ، شأن الأطباء وغيرهم من المهنيين، ويرى عالم الادارة " بيتر دركر " أن أى إنسان لا يُطور(*) معلوماته فى مدة أقصاها أربع سنوات ، عليه أن يعتبر نفسه أنه قد تقادم عليه العهد ، وأنه لا يصلح لسيرة التطور المذهلة والتى تعتمد على ثورة المعلومات والتكنولوجيا المتطوّرة نتيجة لها.

وعلى سبيل المثال يوجد فى " معهد كارنيجى Carnegie " دورات تدريبية فى هذا المجال ، حيث يتدرب المديرون عن طريق تبادل الخبرات وإعطائهم رؤية أوسع عن المسئوليات الإدارية مما تتيحه لهم مناصبهم الحالية ، بالإضافة إلى تنمية مهاراتهم فى مجال تخصصهم. فمديرى المبيعات أو التسويق مثلا يمضون ثلاثة أرباع الوقت فى المعهد فى دراسة المشكلات التى سوف تواجههم عند صعودهم إلى مناصب أعلى فى الإدارة . والرُبع الباقى من الوقت يقضونه فى التدريب على الطرق الحديثة فى تحليل السوق والتوزيع .. الخ . وهذا يسوقنا الى أهمية إجماع علماء الإدارة على توصية المنشآت الإقتصادية أن تعطى المديرين الفترة التى تراها مناسبة

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجع عالم الإدارة بيتر دركر بعنوان "Post Capitalistic Society" والسابق ذكره.

لتجديد معلوماتهم ، أو تطوير مناهج تعليمية أقوى لتدريب المديرين أثناء حياتهم العملية. والمجال بحاجة إلى اجراء بحوث متعددة للوصول الى أفضل المناهج وأكثرها فاعلية.

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نشير الى التطورات الحديثة فى مجال إفساح أبواب التعلّم لكل(*) راغب فيه ، وقادر عليه عن طريق مبدأ الإعتماد على النفس فى البحث والإطلاع والتعلّم ،وقد حدث فعلا أن شاهدنا على شاشات التليفزيون ثمرات طريقة هذا الأسلوب ، وتطبيق منهج تعليمى وفقا لمبدأ الإعتماد على النفس يكسر حواجز السّلّم التعليمى بسنواته المتعارف عليها ، ووجدنا أفراداً يعتمدون على أنفسهم ، وكل فرد منهم يتعلم طبقا لأسلوبه المتفرد من خلال مواطن القوة فيه ، ومن خلال نمط التعليم الخاص به ، والذى بموجبه يستطيع أن يتقدم ويحصل على أعلى الدرجات طالما أن لديه القدرة على الإستجابة المطلوبة . ومن بين هؤلاء طلاب حصلوا على البكالوريوس فى سن عشرة أعوام !!.. وآخرون على الماجستير فى سن ١٣ عاما !!...

ونحن هنا فى مصر نراقب عن قرب ما يشهده مجتمعنا الدولى المعاصر من تغييرات سريعة ومتلاحقة ، وتكتسب هذه المتغيرات أبعاداً جديدة تتطلب أساليب جديدة فى تربية وتعليم الإنسان لكى يكون قادرا على تلبية إحتياجات هذه المتغيرات . آخذين فى الإعتبار ما إستحدثته هذه المتغيرات على الصعيد الدولى من تعديل فى أوضاع البيئة وظروف الإنتاج وأساليب الإتصال وطبيعة العلاقات .. الخ.

وهناك حقيقة أكدتها مختلف الدراسات فى شتى أنحاء العالم ، وهى أن الاستثمار فى التوعية والتثقيف والتدريب والتعليم ، استثمار اقتصادى ، يدفع ويطوّر المستوى الحضارى

(*) نرجو التكرم بالرجوع الى المراجع الآتية :

- Educator's Self - Teaching Guide to Individualizing Instructional Programs. By Rita Dunn and Kenneth Dunn (West Nyack. N.Y.: Parker Publishing Company. 1975).
- See also :
  Contributions of Research to Business Education By Calfry C. Calhoun and Mildred Hillestad. (Washington. D.C.: National Business Education Association 1971).

للشعوب ، وعمليات الانتاج .. بل إن هناك إجماعا على أن العائد المالى من التعليم اذا أحسن توجيهه يفوق العائد من الإستثمار المالى فى مجالات النشاط التجارى.

ومن الحقائق التى ينبغى أن نوضحها فيما يتعلق بالتعليم المتقدم المعاصر أن التعليم ينبغى أن يتضمن الثقافة القومية ، ويُزوِّد الأبناء بالقدر من المعلومات التى تُمكِّنهم من الإرتفاع بمستوى انتاجيتهم ، وكذلك المفاهيم والمُثُلْ والقيم التى تمكنهم من التعاون سويا ، والعمل معا من أجل تنظيم حياتهم الإجتماعية والإقتصادية ، والأسلوب الأمثل فى تحقيق روابط إجتماعية على أسس أخلاقية وروحية ، والبعد عن العصبية أو تغليب الانتماء العائلى أو الحزبى على الصالح العام ... إلى غير ذلك ... أو بمعنى أوضح نحن فى حاجة إلى إيجاد علاقات اجتماعية جديدة تُسهم في إعداد مجتمع موحد تسوده الأخوة والمحبة ، وأن هذه الظاهرة تعتبر من الظواهر الطبيعية لأى مجتمع سليم يأخذ طريقه نحو النمو ويعمل على تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية والرفاهية الإقتصادية لجميع أفراده وصولا إلى تحقيق الديموقراطية الإقتصادية والإجتماعية السليمة.

ويكاد يحس المجتمع بأسره أننا نعيش عصر التقدم العلمى المذهل ... وعلى رأسه العلوم الإدارية ، فإنه على قدر ما تحسن المنشآت تنظيم وادارة شئونها ، على قدر ما يُكْتب لها التقدم وتحقيق أهدافها فى التنمية الإقتصادية والإجتماعية ، من أجل ذلك تتخذ المنشآت فى الدول المتقدمة جميع الوسائل العلمية التى تساعدها على تحقيق أهدافها ... وتستعين بالقيادات العلمية المتخصصة والمتطورة القادرة على تحقيق أهدافها المشروعة.

إذا أردنا تحقيق ذلك فى مجال الادارة ، .. فلابد لمجتمعنا من أسلوب جديد ومُتجدِّدْ يساير متغيرات العصر ويُسهم فى إعداد الإنسان وفقا لهذا المفهوم الجديد ... الأمر الذى يُحتِّمْ تعبئة الكفايات المتخصصة المتطوِّرة المؤمنة برسالتها لاعداد الجيل الجديد ، حتى تتخرج قيادات قادرة على أن تغرس فى نفوس وأعماق وأذهان الشعب ، مفهوم " الإدارة " ... التى تستند ألى الكفاية العلمية والخُلُقية وتُتيح تكافؤ الفرص ... منطق التطور .. وسبيلنا إلى البناء.

ولعل هذه الحقائق هى التى تدفع المسئولين عن العملية التربوية والتعليمية فى مصر إلى أن يبذلوا أقصى ما لديهم من طاقة الفكر والعمل لتطوير نظام التعليم . حيث أن إصلاح نظام التعليم فى أى مجتمع من المجتمعات يُعتبر من أقوى دعائم مجتمع المستقبل ... ابتداء من مرحلة الطفولة حتى الجامعة.

ومن هذا المنطلق فإن مصر رئيسا وحكومة وشعبا تبذل الجهود المستمرة فى شأن تحسين العملية التربوية والتعليمية لتحقيق سياسة الدولة فى تحديث التعليم بما يخدم هدف ربط التعليم باحتياجات المجتمع ، ويزيد من فرص النجاح فى الحياة المهنية فى المستقبل.

ومما لاشك فيه أن هناك علاقة وثيقة بين الإدارة والتنمية ، فى كافة مجالات النشاط الإنسانى بصفة عامة وقطاعات الدولة الإقتصادية بصفة خاصة ، سواء أكانت قطاعا عاما أو خاصا أو تعاونيا أو إستثماريا ... خاصة وأن الدولة تتجه الآن نحو صياغة مشروعات قوانين جديدة مواكبة للتغيرات الجديدة لتنظيم علاقات العمل وأحكام النشاط الإقتصادى بديلا عن القوانين المتعددة الحالية ونذكر مثلا لذلك قانون قطاع الأعمال العام وقانون الشركات وقانون الإستثمار ... الخ.

وأرجو أن أشير فى هذا المقام إلى فضل الجمعية المصرية للدراسات التعاونية حيث أنشأت المؤسسات العلمية التى تطبق نظام التعليم التعاونى من منظور جامعى معاصر والذى يعنى تطبيق نظم الدراسات البينية التى نادت بها مؤتمرات التعليم التعاونى فى مجتمعنا الدولى المعاصر وما أنشأه المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية والجمعية المصرية للدراسات التعاونية من وحدات خدمية للعملية التربوية والتعليمية ، الأمر الذى وضعهما فى مرتبة الرواد من المؤسسات العلمية التى طبقت هذا المفهوم فى مجال تخصصها وهو فن تطبيق علوم الإدارة على قطاعات النشاط الإقتصادى فى جميع القطاعات سواء أكانت قطاعا للأعمال ، أو قطاعا خاصا ، أو قطاعا تعاونياً ، أو قطاعاً إستثمارياً ، أو نشاطاً أهليا .. فجميع هذه القطاعات عليها أن تساير ركب الإدارة العلمية المتطوّرة ، الأمر الذى يؤدى إلى تدعيم الإقتصاد القومى . ويحقق التنمية والرخاء لجميع المواطنين.

الخلاصـــــــــة

يرى عُلماء التنظيم والإدارة الأهمية القصوى فى أن تراعى العملية التربوية والتعليميـة فـى مؤسسات التعليم بصفة عامة ، ومؤسسات التعليم التجارى بصفة خاصـة إتبـاع المناهج العقليـة . وما يتطلبه ذلك من تنمية ملكة مبدأ الإعتماد على النفس فى البحث والإطلاع وإجراء البحـوث . وذلك تمهيدا لأن يتمكن خريج المؤسسات التعليمية الإدارية عند شغل الوظيفة الإداريـة مسـتقبلا من القيام بدوره ، حيث أن الوظيفة الإدارية هى مركز الإتصـالات لتوضيـح الخطـط التـى يضعهـا الرؤسـاء فـى المسـتويات الأعلـى ، وأن هـذه الإتصـالات اذا تمـت بالأسـاليب العلميــة الفعّالـة والمناسبة ، إنما تُدعِّم مبدأ إسهام الفرد فى تحقيـق الهـدف . وكذلـك يوصـى علمـاء الإدارة دائمـا بمزيد من تدريب الرؤساء والمشرفين على فن التعامل مـع المرؤوسـين ، وقـد دعّمـوا ذلـك بـإصدار العديد من المراجع العلمية النظرية والتطبيقية ، والتى تُنمّى المهارات والقـدرات العقليـة ، وتنمّـى أيضا السلوكيات التنظيمية.

لذلك يؤمن علماء التنظيم والإدارة ، وغيرهم من العلماء بالأهميـة القصـوى لتنميـة المـوارد البشرية بصفة عامة ، وتنمية الكوادر الإدارية بصفـة خاصـة . حيـث أن التطـورات الإقتصاديـة العالمية والإقليمية والمحلية تتسارع خطاها وتحمل معها مزيداً من التحديـات الأمـر الـذى فـرض على جامعات العالم ، وكليات التجارة وغيرها من المؤسسات العلمية المتخصصة أن تبـذل أقصـى ما لديها من طاقة الفكر والعمل لتطوير نفسها ، والبحث عـن أفضـل الأسـاليب لجعـل عمليتـى التعليم ، والتعلم تتناسبان والمتغيرات المتلاحقة ، حتى تستفيد كافة المواقع من الخريجين ، الأمر الذى ينعكس أثره على جودة الإنتاج والخدمات.

وفيما يتعلق بالتعليم التجارى ، فقد تطورت المناهج بحيث يفهـم طـالب التجـارة الأسـس النظرية والبحثية التى يبنى عليهـا الإقتصـاديون تحليلاتهـم ، والنظريـات السـائدة عـن السـلوك الإنسانى فى علم النفس والإجتماع والعلوم السياسية ، وصولا إلى حُسن إستخدامها وتطبيقها.

كما إهتمت كليات التجارة بتدريب أبنائها ، سواء في ذلك شُعب المحاسبة أو الإدارة . أو غيرها من الشُعب بإستخدام الكومبيوتر فى توضيح آثاره على ممارسة العملية الإدارية . وضرورة التعرُّف على النُظم الآلية للمعلومات وطرق إستخدامها . وإمكانات تطورها ، خاصة وأن هناك إجماع من علماء التنظيم والإدارة على أن الكومبيوتر أصبح الآن بوسيلة أو بأخرى يؤثر فى هيكل سلسلة الرئاسات التى لها سلطة إصدار القرارات. كما وأن للكومبيوتر دوز كبير فى حسن إعداد القيادات القادرة على التخطيط الإستراتيجى ، الأمر الذى يتطلب أن يقترن ذلك بالإهتمام بأخلاقيات الإدارة.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١) تُعتبر الوظيفة الإدارية مركز الإتصالات لتوضيح الخطط التى يضعها الرؤساء ، بما فى ذلك الأهداف المستقبلية .

علّق على العبارة السابقة ، ثم وضّح مدى ارتباط المناهج العقلية فى حسن إعداد الموظف الإدارى، ودور التعليم الإدارى فى الإسهام فى تحقيق هذا الهدف.

٢) يرى علماء الإدارة أن الإتصال الإدارى يرتبط إرتباطا وثيقاً بموضوع " المعلومات المرتدة".

ناقش العبارة السابقة ، موضحاً آثارها فيما يتعلق بحسن إتخاذ القرارات ، أو إعادة الهندسة التنظيمية للمشروعات.

٣) أوضح العديد من العلماء فى جميع أنحاء العالم ، أن مجتمعنا الدولى المعاصر أصبح الآن " مجتمع المنظمات الكبرى ".

ما هو رأيك فى ذلك ؟ ... وما هى الآثار المترتبة عليه ؟ ... وماهو دور التعليم الإدارى فى تلبية إحتياجات هذه الظاهرة ؟

٤) إهتمت جامعات العالم ، وكافة المؤسسات العلمية المتخصصة بموضوع تطوير التعليم الإدارى.

علّق على العبارة السابقة ، موضحاً الركائز الأساسية التى ينبغى توافرها ، على أن توضح وجهة نظرك فى كل ركيزة من هذه الركائز.

٥) يرى علماء الإدارة أن الطريقة التقليدية فى الأساليب المحاسبية لن تُفيد إلاّ فى المستويات الدنيا.

إشرح ... لماذا يرى علماء الإدارة هذا الرأى ؟

٦) إشرح لماذا يرى علماء الإدارة أن الوظائف الإدارية ستحتاج إلى مزيد من إستخدام الكومبيوتر ، الى الدرجة التى قد يصبح فيها الكومبيوتر ضمن خطوط السلطة.

كيف ذلك ؟ ..

٧) اشرح مفهوم العبارات الآتية :

أ) الكومبيوتر ونظام الربط.

ب) التخطيط الإستراتيجى.

ج) أخلاقيات الإدارة.



ABUL KHEIR, Kamal Hamdy, born in Cairo, U.A.R., on 16 December 1922. Profession: University Dean and Professor. Married one child: Education: B.Com., Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1943–47; Postgraduate Diploma in Organization and Management, ibid., 1952–53, in Marketing, 1953–54, in Stock-Exchange Studies in Cotton, 1954–55; Ph.D., Organization and Management of Cooperatives, 1960.

Appointments held: Member of Staff, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1948; currently Professor, Business Administration Department, ibid.; Consultant, Presidential Bureau for Economic Research, 1961; Dean, Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, 1961; Member, Supreme Council for Reorganization of the Cooperative Movement, 1968; Consultant to the Cooperative Committee, Central Committee of the Arab Socialist Union; Member, Higher Cooperative Supreme Councils of Agriculture, Consumer, and Producer. Books published: (university textbooks) Principals of Organization and Management, 1961; The Development of the Cooperative Movement in the U.A.R., 1962; Consumers Cooperation, 1964; Comparative Cooperative Systems in Many Lands, 1967; Cooperative Organization, 1969; Towards New Cooperative Structure, 1970; The Development of Cooperative Thought, 1970; Cooperative Application in Great Britain, 1970; (published by Al-Ahram Economic Review) Towards a Clean Cooperative Movement, 1964; Towards Sound Cooperative Movement, 1966 (issued by the President's Office for Economic Research) The Cooperative Movement in the United Kingdom, 1962; The Role of Cooperative Organization in the National Economy (U.A.R.), 1962. Contributor to professional journals and newspapers.

Professional affiliations: Egyptian Society for Cooperative Studies (Vice-Chairman, 1962); Congress of the Arab Socialist Union. Address: Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, El-Monira, Cairo, U.A.R.

بالرجوع الى القاموس الدولى بعنوان « أبرز ٢٠٠٠ من علماء العالم Two Thousand Men of Achievement الصادر فى عام ١٩٧١ ، تقول مقدمته :

أن أسماء العلماء الذين تضمنهم هذا القاموس هم الصفوة الممتازة من أبرز علماء العالم تقدما وعطاءا ••• وأن اسماءهم تعتبر أكثر أسماء علماء العالم دورانا على ألسنة الناس والمجتمعات ، على الصعيد المحلى والدولى ، وأن الوثائق تتضمن نشاطهم وجهدهم ستظل محفوظة على مر العصور فى أرشيف « ميلروز Melrose بلندن ودارتماوث Dartmouth وهو الثغر الذى هاجر منه الآباء والأجداد الانجليز فى عام ١٦٢٠ من انجلترا الى العالم الجديد •

عنوان المراسلات مع القاموس الدولى :

All communications to : Two Thousand Men of Achievement, Artillery Mansions, Victoria Street, London S.W.I., England

ورد اسم الدكتور كمال حمدى ابو الخير فى هذا القاموس فى الصفحة رقم (٢)



مؤلفات الدكتور / كمال حمدى أبو الخير

- تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للإستهلاك - مكتبة عين شمس ١٩٥٩ .
- تطور التعاون وفلسفته فى ضوء الإشتراكية العربية - الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢ .
- دور المؤسسات العامة التعاونية فى الاقتصاد القومى - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣ .
- التعاون فى المملكة المتحدة - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣ .
- التعاون الإستهلاكى (تاريخه ونظمه ومشكلاته) - مكتبة عين شمس ١٩٦٤ .
- نحو حركة تعاونية نظيفة - الأهرام الاقتصادى ١٩٦٥ .
- نحو بنيان تعاونى سليم - الأهرام الاقتصادى ١٩٦٦ .
- تطور مفهوم ديمقراطية الإدارة فى التنظيمات التعاونية جامعة الدول العربية - مكتبة عين شمس ١٩٦٧ .
- أصول التنظيمات والإدارة فى المؤسسات والتعاونيات - مكتبة عين شمس ١٩٦٨ .
- التنظيم التعاونى - مكتبة عين شمس ١٩٧٠ .
- نشأة الفكر التعاونى وتطوره - مكتبة عين شمس ١٩٧٠ .
- التطبيق التعاونى فى بريطانيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٠ .
- التطبيق التعاونى فى بعض الدول الإشتراكية والاسكندنافية - مكتبة عين شمس ١٩٧٠ .
- نحو بنيان تعاونى جديد - مكتبة عين شمس ١٩٧٠ .
- التعليم التعاونى - المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠ .
- التطبيق التعاونى الاشتراكى - مكتبة عين شمس ١٩٧٢ .
- التطور التعاونى الاشتراكى فى مصر وتشيكوسلوفاكيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٣ .
- أصول الإدارة العلمية - مكتبة عين شمس ١٩٧٤ .
- دراسات فى التسويق - مكتبة عين شمس ١٩٧٤ .
- الثورة الإدارية ومشكلات التعاون - مكتبة عين شمس ١٩٧٥ .
- الإدارة بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٧٦ .
- التعاون - تاريخه - فلسفته - أهدافه - مكتبة عين شمس ١٩٧٦ .
- التسويق التعاونى - مبادئه ومشكلاته - مكتبة عين شمس ١٩٧٧ .
- تطور التنظيم التعاونى - مكتبة عين شمس ١٩٧٩ .
- التطبيق التعاونى المصرى - مكتبة عين شمس ١٩٧٩ .

- التخطيط التعاونى والنشاط التسويقى - مكتبة عين شمس ١٩٨٠ .
- التعاون بين التشريع والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٨٢ .
-بحوث ودراسات فى التعاون - مكتبة عين شمس ١٩٨٢ .
- الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاونى العربى - مكتبة عين شمس ١٩٨٤ .
- تنظيم الملكية الزراعية واستغلالها - مكتبة عين شمس ١٩٨٤ .
- رورت أوين - مكتبة عين شمس ١٩٨٥ .
- دكتور وليم كنج - مكتبة عين شمس ١٩٨٥ .
- فردريش فلهلم ريفيزن - مكتبة عين شمس ١٩٨٥ .
- تاريخ رواد روتشديل - مكتبة عين شمس ١٩٨٥ .
- فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية- مكتبة عين شمس ١٩٨٥ .
- التنمية التعاونية والتطبيق المصرى - مكتبة عين شمس ١٩٨٦ .
- مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٨٦ .
- تنظيم وإدارة النشاط التعاونى فى عالم متغير - مكتبة عين شمس ١٩٨٦ .
- اقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام - مكتبة عين شمس ١٩٨٦ .
- العملية الإدارية والتطبيق الإدارى - مكتبة عين شمس ١٩٨٧ .
- تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية - مكتبة عين شمس ١٩٩٠ .
- المفهوم العلمى المعاصر للتعليم التعاونى ١٩٩١ - المجلة المصرية للدراسات التعاونية .
- العلاقة الإيجارية للأراضى الزراعية - مكتبة عين شمس ١٩٩٣ .
- إدارة المكاتب بين ثورة المعلومات وخدمات المشروع - مكتبة عين شمس ١٩٩٣ .
- التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة - مكتبة عين شمس ١٩٩٤ .
- إدارة المكاتب ونظم المعلومات ودورها فى تحديث إدارة قطاع الأعمال - مكتبة عين شمس ١٩٩٥ .
- ما بين جمعية رواد روتشديل والجمعية المصرية للدراسات التعاونية . الدروس المستفادة ١٩٩٥ - المجلة المصرية للدراسات التعاونية .
- العملية التنظيمية والبناء التنظيمى - ١٩٩٥ (مكتب عين شمس) .

ابحاث اخرى منشورة

- بحوث ودراسات أخرى فى المجلة المصرية للدراسات التعاونية التى تصدر بصفة دورية عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ الستينات حتى الآن ، بالإضافة إلى الأبحاث المقدمة إلى المؤتمرات الدولية .

- Statement on Cooperative Structure In The Arab Republic of Egypt .
  Published by : Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S) 1976 .
- The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies. Its objects and Affiliated Units .
  Published by : (E.S.C.S) 1978 .
- Prospects on the Cooperatives and the Energy problem .
  Published by : Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982 .
- Egyptian Cooperative Structure :
  Published by : (E.S.C.S) 1983 .
- Working paper on Cooperative and the Development Strategy within the frame work of the general state plan .
  Published by : (E.S.C.S) Cairo 1984 .
- The role of the government in promoting the cooperative movement in the Middle East and North Africa .
  Published by : United Nations Vienna .

أبرز إسهامات
الدكتور / كمال حمدى أبو الخير

- انشاء دبلوم الإدارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا التطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس .
- انشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيدية لمرحلة الماجستير والدكتوراه .
- انشاء المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية على مستوى مرحلة البكالوريوس ، والحصول على اعتراف وزارة التعليم العالى بشهادته على المستوى المالى والعلمى . . وكذلك اعتراف اليونسكو . . . والجامعات الدولية فى الشرق والغرب . . ومعادلة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهادة بكالوريوس المعهد ، وفقا لقرار المجلس الأعلى للحامعات رقم ٣ بتاريخ ٢/٢/١٩٨٦ بأن بكالوريوس المعهد يعادل البكالوريوس الذى تمنحه كليات التجارة فى الجامعات المصرية شعبة إدارة الأعمال.
- اعتراف نقابة التجاريين بخريجى المعهد وقيدهم فى الشعب المختلفة وفقا لتخصصاتهم الوظيفية .
- الحفاظ على اسم الحركة التعاونية الشعبية عن طريق تمثيلها فى فترة غيابها فى المنظمات الدولية بصفة عامة والحلف التعاونى الدولى بصفة خاصة .
- عضوية المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية فى لجنة الحلف التعاونى الدولى المركزية . .وعضويته فى اتحاد رايفايزن العالمى بالإضافة إلى مشاركة المعهد فى كافة اللجان النوعية الدولية المنبثقة عن الحلف واتحاد رايفايزن كاللجنة الدولية للزراعة ، واللجنة الدولية الاستهلاكية واللجنة الدولية للعمال واللجنة الدولية للاسكان ، واللجنة الدولية للثروة السمكية ، والمؤتمرات العلمية التعاونية التى تعقدها كليات التعاون الألمانية وغيرها .
- إصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحلل أحدث التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون فى مجتمعنا الدولى المعاصر .
- انشاء مكتبة علمية تعاونية على مستوى الدراسات الاكاديمية ابتداء من مرحلة البكالوريوس حتى مرحلة الدكتوراه تسهم فى اعداد جيل تعاونى علمى جديد يقود حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الإدارة العلمية التعاونية المعاصرة .
- كلفته المجالس القومية المتخصصة بوضع استراتيجية لتطوير نظام التعاون فى مصر ، وناقشها المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية ورفعت إلى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية الكتاب رقم ١٦٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ - يونية ١٩٨٤ .

- كلفه السيد وزير التموين والتجارة الداخلية بموجب القرار الوزارى رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ برئاسة لجنة لإجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع استراتيجية تطوير الحركة التعاونية الاستهلاكية وتنشيطها فى ظل ما هو قائم حاليا وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخذ وضعها الطبيعى فى تنمية الناحية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصرى فى جمهورية مصر العربية .
- وقد قام الدكتور كمال حمدى أبو الخير بصياغة ورقة الاستراتيجية وتلقى شكرا رسميا من الاستاذ الدكتور رئيس الوزراء .
- كلفه مدير مركز الأمم المتحدة للتنمية الاجتماعية والدراسات الانسانية بوضع ورقة عمل خاصة بدور حكومات العالم فى التنمية الاجتماعية وذلك فى الندوة الدولية التى عقدت بموسكو فيما بين ١٨ - ٣١ مايو ١٩٨٧ .
- وقدم الدكتور / كمال حمدى أبو الخير كخبير تعاونى للأمم المتحدة ورقة عمل تتعلق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا فى التنمية التعاونية .
- كلفته الأمانة العامة لمجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية بالمشاركة فى اعمال ندوة (دور الحركة التعاونية فى خدمة المجتمع العربى الخليجى) والتى عقدت فى الدوحة فيما بين ١٥ ، ١٧ سبتمبر ١٩٨٧ بإعداد الدراسة حول واقع وآفاق الحركة التعاونية فى الدول العربية الخليجية .
- كلفته منظمة العمل الدولية بالاشتراك مع أربعة عشر خبيرا عالميا بمراجعة كافة التوصيات التى تتعلق بالتعاونيات فى ضوء المتغيرات العالمية ، على أن تتم صياغة كافة التوصيات فى مؤتمر عام يعقد فى جنيف بسويسرا ، وكان الدكتور كمال حمدى أبو الخير العالم الوحيد بالنسبة للمنطقة العربية .
- أشرف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه فى جامعة عين شمس وجامعة القاهرة وجامعة الأزهر .
- كلفته اللجنة الدولية للاتصالات والاعلام بإصدار بحث خاص بمناسبة الاحتفال بمائة وخمسين عامًا على إنشاء الحركة التعاونية البريطانية ومائة عام على إنشاء الحلف التعاونى الدولى ودور الجمعية المصرية للدراسات التعاونية فى قيادة الفكر التعاونى والدروس المستفادة من تجارب الآخرين وذلك بصفته نائبًا لرئيس اللجنة وعضو مشارك فى إصدار الأعداد الخاصة التى يصدرها الحلف لنشاط المؤتمر .

بعض أوجه نشاط
الدكتور / كمال حمدى أبو الخير

- تدرج فى مناصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٤٨ فى كلية التجارة جامعة عين شمس حتى الاستاذية ، وما زال استاذا بها حتى الآن .
- كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال أسبوعى منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن .
- تولى أمانة ثم عمادة المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية منذ أنشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن .
- رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التى تملك المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية ، والمجلة المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاونى .
- رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها عام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الاستعلامات بذلك .
- عضو نقابة الصحفيين .
- نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاونى الدولى منذ عام ١٩٧٦ وأعيد انتخابه فى أكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ وانتخبته اللجنة الاقتصادية فى نفس العام نائبا لرئيسها .
- عضو اللجنة المركزية للحلف التعاونى ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعية .
- عمل مستشارا لجامعة الدول العربية فى الشئون الاجتماعية والتعاونية والإدارية .
- شغل عضوية مجالس إدارة الاتحادات التعاونية المركزية للتعاون الاستهلاكى والانتاجى والاسكانى والزراعى .
- تحت رعاية رئاسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاونى الاستهلاكى الأول عام ١٩٨٠ .
- عضو فى المجالس القومية المتخصصة (المجلس القومى للتنمية الاجتماعية والخدمات وعضو شعبتى الحكم المحلى والتنمية الإدارية) .
- عضو المجلس الأعلى لقطاع التموين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التموين .
- عضو مجلس إدارة اكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولى للعلوم الإدارية .
- رئيس المؤتمر الدولى الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذى نظمه الحلف التعاونى الدولى سنة ١٩٨٢

- رأس مؤتمر الإصلاح الزراعى بصوفيا الذى نظمه الحلف التعاونى الدولى بالتنسيق مع الاتحاد التعاونى فى بلغاريا سنة ١٩٨٣ .
- اختير خبيرا بالهيئة الاستشارية التعاونية الكندية التى تضم أبرز علماء وخبراء الحركة التعاونية فى عام ١٩٨٤ .
- رأس الندوة الدولية لإدارة التنظيمات التعاونية فى الدول العربية التى نظمها المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع اتحاد رايفيزن العالمى .
- عضو مجلس إدارة صندوق تمويل المساكن - وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة واستصلاح الأراضى سنة ١٩٨٥ .
- عمل رئيسا للجنة الاستشارية الدائمة للامانة العامة للاتحاد التعاونى العربى سنة ١٩٨٥ .
- أسهم فى العمل السياسى ، حيث اختير عضوا فى المؤتمر القومى للقوى الشعبية .
- وأمينا للمكتب التنفيذى بكلية التجارة جامعة عين شمس .
- وأمينا لصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التى تشكل مجلس إدارتها من عمداء الكليات الجامعية ١٩٦٤ .
- وعضوا منتخبا بلجنة المائة التى انتخبت على مستوى الجمورية لوضع أسس الإصلاح الاجتماعى والاقتصادى سنة ١٩٦٨ .
- وعضوا منتخبا باللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكى العربى .
- منحته نقابة التجاريين فى عام ١٩٨٠ شهادة تقدير ، وذلك عرفانا بالمركز القيادى الذى يشغله ، وتتويجا للدور الايجابى الذى يقوم به فى خدمة المجتمع .
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الامتياز الإدارى كأحد رواد الإدارة فى مصر فى عيد الإدارة الثالث الذى نظمته اكاديمية إدارة الأعمال واتحاد الجمعيات العلمية العاملة فى مجال الإدارة ١٩٨١ .
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمسينى للبنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى (١٩٣١ - ١٩٨١) للدور ذاته البارز الذى قام به فى إعداد التعاونيين وخدمة الاقتصاد القومى .
- منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانية تقديرا لحميد صفاته وجليل خدماته .. عام ١٩٨٣ .
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشهادة تقدير فى العيد الماسى للحركة التعاونية المصرية (١٩٠٨ - ١٩٨٣) .
- عضو مجلس إدارة بنك العمال المصرى عام ١٩٨٦ .

- منَحَه السيد رئيس الجمهورية فى عام ١٩٨٨ نوط الإمتياز من الطبقة الأولى تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته للحركة التعاونية .
- عضو المجلس الأعلى للمعاهد الفنية والخاصة التابعة لوزارة التعليم .
- مقرر لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة .
- اختارته منظمة العمل الدولية فى عام ١٩٩٢ للمشاركة فى وضع التوصيات التى ترتبط بدور التعاونيات فى ظل النظام الاجتماعى والاقتصادى الجديد .
- اختارته هيئة الأمم المتحدة للمشاركة فى وضع ورقة العمل التى تختص بمؤتمر القمة والتنمية الاجتماعية الذى سينعقد فى مارس ١٩٩٥ بكوبنهاجن بالدانمارك ويحضره ملوك ورؤساء العالم .
- عرضت عليه فى عام ١٩٩٤ جامعة المشروعات فى الصين أن يتولى الرئاسة الفخرية لهذه الجامعة وأرسلت بذلك وثائق رسمية غير أنه رأى أن الأولى بهذا المنصب شخصية عامة لها قُدرة على اتخاذ القرارات التى ترتفع إلى مستوى العلاقات الدولية .
- منَحه السيد نائب رئيس الوزراء ووزير الزراعة درع الامتياز فى مهرجان الإنتاج الزراعى لدوره البارز فى إثراء الفكر التعاونى فى يناير عام ١٩٩٥ .
- منحته السيدة سوزان مبارك حرم السيد رئيس الجمهورية ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لتنمية الطفولة شهادة تقدير فى عام ١٩٩٥ تعبيراً عن الوطنية الصادقة والالتزام العميق بقضايا الوطن .

الموضوع	الصفحة

| الموضـــــــوع | الصفحة |

الموضــــــوع	الصفحة

الموضـــــــوع	الصفحة

الموضـــــــوع	الصفحة

الموضـــــوع	الصفحة
الفصل الثالث عشر	
الرقابـــــة	

الموضـــــوع	الصفحة

الموضـــــوع	الصفحة

الموضـــــــوع	الصفحة
الفصل الرابع والعشرون	
مستقبل التعليم الإدارى	

ايداع رقم ٩٦/١٠٩٩٣ دولى رقم ٨-٢٩٠-٢٠٤-٩٧٧

دار الجيل للطباعة ١٤ قصر اللؤلؤة ـــــ الفجالة
جمهورية مصر العربية ـــــ تليفون : ٥٩٠٤٣٤٣